



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Planificación estratégica para incrementar la
productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de
Ambato”**

AUTOR: Alex Mena

TUTOR: Doctor Jorge Guadalupe

**AMBATO – ECUADOR
2010 – 2011**

Dr. Jorge Guadalupe

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, octubre de 2011

Dr. Jorge Guadalupe

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Alex Fabián Mena Castro, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Alex Mena Castro

C.I. 1802467363

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, octubre de 2011

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Interrogantes (subproblemas).....	8
1.2.6. Delimitación del Objeto de Estudio.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivo Específico.....	11
CAPÍTULO 2.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	15
2.3. Fundamentación Legal.....	17
2.4. Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1. Superordenación de variables.....	24
2.4.2. Subordinación de variables.....	25
2.5. Hipótesis.....	44
2.6. Señalamiento de Variables.....	44
CAPITULO 3.....	45
METODOLOGIA.....	45
3.1. Modalidad Básica de Investigación.....	45
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	46
3.3. Población y Muestra.....	48
3.4. Operacionalización de Variables.....	50
3.4.1. Variable independiente.-Planificación Estratégica.....	50
3.4.2. Variable dependiente.- Productividad.....	51
3.5. Recolección de Información.....	52
3.6. Plan de Procesamiento de la Información.....	53
CAPITULO 4.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis de los resultados.....	54
4.2. Interpretación de los resultados.....	55
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	73
4.3.1. Modelo lógico.....	73

4.3.2	Nivel de significancia	73
4.3.3	Elección de la prueba estadística chi cuadrado	73
4.3.4	Cálculo del grado de libertad	75
4.3.5	Cálculo Matemático	76
4.3.6	Decisión Final	76
CAPÍTULO 5		78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		78
5.1.	Conclusiones	78
5.2.	Recomendaciones	79
CAPÍTULO 6		81
PROPUESTA		81
6.1.	Datos informativos.	81
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	82
6.3.	Justificación	83
6.4.	Objetivos	84
6.4.1.	Objetivo General	84
6.4.2.	Objetivos Específicos	84
6.5.	Análisis de Factibilidad	85
6.6.	Fundamentación Teórica	86
6.6.1.	Planificación	86
6.6.2.	Planificación Estratégica	86
6.6.2.1.	Beneficios de Planificación Estratégica	87
6.6.2.2.	Modelo de Plan Estratégico	88
6.6.2.3.	Objetivos	88
6.6.2.4.	Estrategias	89
6.6.2.5.	Metodología (Modelo Creativo)	89
6.7.	Planificación Estratégica para incrementar la Productividad en Panificadora Ambato	90
6.7.1.	Misión, Visión, Valores de la Empresa Panificadora Ambato	90
6.7.1.1.	Misión Propuesta	91
6.7.1.2.	Visión Propuesta	91
6.7.1.3.	Valores	91
6.7.1.4.	Estructura Organizacional	92
6.7.2.	Análisis FODA de Panificadora Ambato	94
6.7.2.1.	Diagnóstico Estratégico	94
6.7.2.2.	Identificación de Fortalezas y Debilidades	95
6.7.2.3.	Fortalezas	96
6.7.2.4.	Debilidades	96
6.7.2.5.	Identificación de Oportunidades y Amenazas	96
6.7.2.6.	Oportunidades	96
6.7.2.7.	Amenazas	97
6.7.2.8.	Matriz de Impacto	97
6.7.2.9.	Análisis de los Factores del éxito	99
6.7.2.10.1	Identificación de Oportunidades y Amenazas	96
6.8.	Administración de la Propuesta	131
6.9.	Prevención de Evaluación	132

BIBLIOGRAFIA	133
Anexo 1	135
Anexo 2	139
Anexo 3	140
Anexo 4	141
Anexo 5	142
Anexo 6	143
Anexo 7	144
Anexo 8	145
Anexo 9	146

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Población Objeto de Estudio.....	9
Tabla No. 2 Población de estudio	48
Tabla No. 3 Control de Inventarios	56
Tabla No. 4 Recepción de insumos a tiempo.....	57
Tabla No. 5 Personal adecuado para realizar el trabajo.....	58
Tabla No. 6 Clima Laboral.....	59
Tabla No. 7 Maquinaria y equipo para realizar el trabajo.....	60
Tabla No. 8 Calificación de sistema de producción.....	61
Tabla No. 9 Adquisición de maquinaria con tecnología.....	62
Tabla No. 10 Rendimiento productivo.....	63
Tabla No. 11 Ventas ha incrementado la productividad.....	64
Tabla No. 12 Rendimiento personal ha incrementado la productividad.....	65
Tabla No. 13 Estándar de Producción.....	66
Tabla No. 14 Registro de control sobre producción diaria.....	67
Tabla No. 15 Producción diaria por empleado.....	68
Tabla No. 16 Herramienta tecnológica para controlar stock.....	69
Tabla No. 17 Conocimiento de saldos de producto.....	70
Tabla No. 18 Planificación estratégica y crecimiento económico.....	71
Tabla No. 19 Herramientas de gestión para aperturar locales.....	72
Tabla No. 20 Combinación de frecuencias.....	74
Tabla No. 21 Misión, Visión y valores de la Empresa.....	90
Tabla No. 22 Matriz de impacto.....	98
Tabla No. 23 Matriz de análisis de los factores claves del éxito.....	99
Tabla No. 24 Análisis FODA.....	100
Tabla No. 25 Implementar Sistema Informático.....	102
Tabla No. 26 Mejorar el perfil profesional.....	103
Tabla No. 27 Elaborar reglamento.....	105
Tabla No. 28 Difundir Misión, Visión.....	108
Tabla No. 29 Implementar un archivo histórico.....	109
Tabla No. 30 Indicadores.....	111

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Categorías Fundamentales.....	24
Gráfico No. 2	Subordinación de variables dependientes.....	25
Gráfico No. 4	Control de Inventarios.....	55
Gráfico No. 5	Recepción de insumos a tiempo.....	56
Gráfico No. 6	Personal adecuado para realizar el trabajo.....	57
Gráfico No. 7	Clima Laboral.....	59
Gráfico No. 8	Maquinaria y equipo para realizar el trabajo.....	60
Gráfico No. 9	Calificación de sistema de producción.....	61
Gráfico No. 10	Adquisición de maquinaria con tecnología.....	62
Gráfico No. 11	Rendimiento productivo.....	63
Gráfico No. 12	Ventas ha incrementado la productividad.....	64
Gráfico No. 13	Rendimiento personal ha incrementado la productividad.....	65
Gráfico No. 14	Estándar de Producción.....	66
Gráfico No. 15	Registro de control sobre producción diaria.....	67
Gráfico No. 16	Producción diaria por empleado.....	68
Gráfico No. 17	Herramienta tecnológica para controlar stock.....	69
Gráfico No. 18	Conocimiento de saldos de producto.....	70
Gráfico No. 19	Planificación estratégica y crecimiento económico.....	71
Gráfico No. 20	Herramientas de gestión para aperturar locales.....	72
Gráfico No. 21	Representación gráfica Chi cuadrado.....	77
Gráfico No. 22	Organigrama estructural de Panificadora Ambato.....	81
Gráfico No. 23	Modelo de Gestión Operativa.....	112
Gráfico No. 24	Modelo de reglamento.....	115
Gráfico No. 25	Situación actual.....	126
Gráfico No. 26	Cadena de valor.....	127

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Operacionalización de variables (independiente).....	50
Cuadro No. 2	Operacionalización de variables (dependiente).....	51
Cuadro No. 3	Recolección de la información.....	52
Cuadro No. 4	Cuadro de referencia Organigrama Estructural.....	92
Cuadro No. 5	Cuadro de Jerarquización.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo proponer la implementación de una Planificación Estratégica a la empresa Panificadora Ambato orientada a incrementar la productividad para ser más competitivos.

Esta investigación fue realizada para plantear soluciones a problemas ocasionados por la falta de una Planificación Estratégica. La presente tesis se ha desarrollado con base a investigación de campo en la que se pudo determinar los problemas que afectan a la empresa y las consecuencias que se presentan.

Por lo que se ha determinado que, la inexistencia de una Planificación Estratégica dificulta el crecimiento económico de la empresa, restándole competitividad en este mundo globalizado.

Este trabajo se realizó con la finalidad de identificar y resolver los problemas que se presentan en la empresa, para de esta manera se incrementa la productividad mediante la utilización adecuada de los recursos con los que se cuenta, y principalmente en la contratación del personal para mantener la estabilidad laboral y para evitar la rotación del mismo.

Esta investigación contribuirá a aumentar la productividad generando mayor rentabilidad a la empresa, será de gran utilidad para todos los empleados al designar y delimitar las funciones que deben realizar, facilitando al gerente realizar un control adecuado de personal, materia prima, alcanzando las metas planteadas por Panificadora Ambato, un crecimiento constante y sostenible.

El desarrollo de esta investigación se realizó gracias a la colaboración del gerente-propietario y de cada empleado que conforma Panificadora Ambato, convirtiéndose en un pilar fundamental que facilitó el desarrollo del presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada, a realizar un estudio de la empresa Panificadora Ambato del cantón Ambato; con la finalidad de incrementar la productividad para estar posicionado como la principal panificadora de la ciudad, convirtiéndose en una organización competitiva que está renovándose y se adapta al entorno cambiante.

La importancia de realizar una Planificación Estratégica en Panificadora Ambato, permitirá controlar adecuadamente el manejo de materia prima, la contratación de personal capacitado y desempeño laboral del personal de la empresa para alcanzar las metas fijadas por la administración.

Para desarrollar el presente trabajo, se ha considerado factores de investigación de campo, bibliografía, entrevistas con empleados y gerente, así como recursos utilizados como son: transporte, tecnología, humanos, materiales, económicos, que han permitido la adecuada elaboración de esta tesis.

Cabe indicar que para obtener toda la información requerida, se realizó, visitas a las instalaciones de la empresa, aplicando entrevistas al personal y funcionarios, obteniendo valiosa información para el desarrollo de la presente tesis.

Para realizar el presente trabajo ha sido necesario cumplir con los requerimientos propuestos de los seis capítulos del mismo, que han servidos para proponer una solución viable que sea favorable para la empresa. Finalizando con la propuesta: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE PANIFICADORA AMBATO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2011.**

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE PANIFICADORA AMBATO DE LA CIUDAD DE AMBATO

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como influye la ausencia de una planificación estratégica en la productividad de Panificadora Ambato.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Contextualización Macro

Desde la antigüedad el pan se ha convertido en uno de los alimentos básicos en la dieta de la humanidad, juega un rol muy importante en la actualidad, debido a su precio asequible, es un alimento de fácil digestión, existe una gama amplia para su elección,

debido a lo cual las empresas dedicadas a su elaboración y comercialización han progresado notablemente.

Como parte activa del mundo Globalizado América Latina abre cada vez más su mercado al mundo, debido a los tratados de libre comercio por lo tanto el desarrollo económico de la región dependerá de la habilidad de sus empresas para enfrentar y crecer en un entorno con inestables reglas de juego, mayores libertades y una alta competencia.

La elaboración del pan está considerada como parte de la industria artesanal, la cual tiene una importancia fundamental en el Ecuador, el análisis de competitividad de este sector realizado por el MICIP y el Banco Mundial encuentra que los empresarios tienen poco conocimiento del mercado y bajo poder y habilidades de negociación, existiendo una baja capitalización de las empresas porque tienen poco acceso al crédito, por eso la estrategia de comercialización debería ser planteada para no perjudicar al sector en el largo plazo.

Para ser rentables hay que ser creativos y cumplir con los deseos de los clientes aunque algunos piensan que se impone un cambio de mentalidad para generar propuestas más agresivas e innovadoras. También debemos iniciar con una real industrialización en base a facilidades crediticias que debería otorgar el Gobierno Central, a todo nivel productivo, de manera especial en lo referente a la agricultura, los productos de primera necesidad.

En la actualidad las empresas deben estar encaminadas a ser más productivas entendida ésta como los resultados que se obtienen mediante un conjunto de insumos, que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se invierte y trabajar mejor con lo que se tiene.

Contextualización Meso

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) revela que el siete por ciento del gasto de los hogares en alimentos corresponde a este producto. La cifra está por encima del gasto en arroz, leche o presas de pollo.

Estos indicadores quieren decir que diariamente se consumen unos 13.050,000 panes, según Pulso Ecuador.

Todos estos datos evidencian que, al día, la venta de este alimento a nivel urbano se ubica en 1.300,000 panes, si se estima que cada pan se lo vende a un precio de 10 centavos. Aunque las cifras parecen altas no lo son totalmente. Datos de U.S. WheatAssociates entregadas a las molineras nacionales señalan que el consumo por persona en Ecuador es de 36 kilos al año. La cifra contrasta con lo que sucede en Argentina con 92 kilos o Chile con un promedio de 76 kilos.

En Ecuador, la venta de este producto nunca tiene bajas considerables ni incrementos explosivos. Incluso cuando fue la época de la crisis, la gente seguía consumiéndolo, porque es una industria que crece con el incremento de la población.

En términos globales, se considera que la producción de pan es un negocio que compite localmente. Pero, algunos datos del comercio exterior de este artículo evidencian que también existe movimiento en el mercado internacional.

Uno de los mayores rubros de exportación corresponde al pan tostado. Entre enero y julio de 2004 se produjeron ventas por 47,510 dólares. El 79.6 por ciento del producto se fue a Perú. El resto a Estados Unidos. En el 2003, las exportaciones de esta partida alcanzaron los 115,910 dólares, según datos de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (Corpei). Y, últimamente, un rubro que está captando nuevos mercados es el pan de especias. Recién en el 2003 se registran importaciones importantes de este producto. El monto fue de 24,460 dólares. En gran parte, este nuevo movimiento se debe a que las empresas están dedicándose a mejorar su calidad y tecnificación.

Un saco de harina de 50kg produce en promedio mil cuatrocientos cincuenta panes. Hay que adicionar otros ingredientes.

Según Pulso Ecuador, el consumo promedio en el área urbana es de 1,6 panes diarios. En general, el 42.7 por ciento de los hogares a nivel nacional consume entre cuatro y ocho panes diarios.

El mercado nacional se abastece de trigo desde EE.UU. y Canadá. Los últimos datos del Ministerio de Agricultura revelan que la producción nacional fue de 12.958 toneladas en el 2002. El pan contiene: hidratos de carbono complejos, proteínas, vitaminas, sustancias minerales, potasio, fósforo, vitamina B1... Estos datos corresponden a un estudio realizado por el SICA.

Sin hacer una clasificación entre grandes y pequeños, el número de negocios dedicados a la elaboración de pan en todo el Ecuador es de 7,000 panificadoras, según un censo realizado por Molinos Superior. Este mismo estudio revela que en Quito y sus alrededores hay 2,503 negocios. En Tungurahua, famosa por el pan de Ambato, existen 633 negocios

En la provincia de Tungurahua, existe un notable incremento de panificadoras o de empresas que producen y comercializan pan, obligando a elaborar un producto económico y de alta calidad, minimizando gastos para mantenerse en el mercado de igual manera la mayoría de panificadoras ofrecen una gama amplia de productos como son: pan integral, rosas, tapados, cachos, empanadas, pan de leche, entre otros, en la actualidad en la ciudad de Ambato se ha notado una mayor participación en el mercado de panaderías y panificadoras como: El Sabor, Calidad, El Enjambre, Quito las cuales tienen diferentes sucursales por toda la ciudad convirtiéndose en una fuerte competencia que cada día gana espacio.

Contextualización Micro

Panificadora Ambato, motivo de esta investigación, está dirigida por su propietario que a su vez es gerente, su administración es tradicional, esta empresa comercializa productos de panadería y pastelería. Al momento en la ciudad de Ambato, cuenta con cuatro sucursales y una matriz principal objeto de estudio.

Por su organización ha perdido competitividad y productividad ya que se enfoca en la operación y en los procesos pero no cuenta con una estrategia organizacional, no existe un control de las materias primas de una forma técnica, se lo realiza en una forma empírica ocasionando un desperdicio de la misma.

Falta una planificación adecuada de la producción para minimizar sobrantes de producto terminado que ocasionan pérdidas a la empresa. Existe mucho cambio de personal en el área de atención al cliente causando serios problemas a la empresa y una pérdida de tiempo considerable en capacitaciones al personal nuevo.

La empresa dispone de maquinaria actualizada, los empleados encargados de la fabricación del pan están capacitados, todo este proceso es controlado por su propietario el cual tiene una vasta experiencia y conocimiento del tema.

La fabricación de los diferentes tipos de pan, pastas y tortas se lo realiza en la matriz ubicada en el centro de la ciudad para luego ser repartido en horarios establecidos a las diferentes sucursales, el traslado del producto terminado se lo realiza en un vehículo propio adecuado para este efecto, falta una adecuada planificación en la rutas que se debe utilizar para minimizar tiempo y recursos.

Los cuadros de caja de las diferentes sucursales se lo realiza al final del día siendo responsabilidad de la recolección del efectivo de un empleado el cual visita cada una de las sucursales para retirar el efectivo, luego trasladarlo a la matriz, para ser recontado por el gerente propietario.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Debido a la falta de una Planificación adecuada la empresa Panificadora Ambato tiene graves problemas que afectan directamente a la productividad del negocio. Al no existir un inventario permanente de la materia prima e insumos no se podría detectar con facilidad los desperdicios y robo de los mismos.

Además, la falta de un archivo histórico-comparativo no facilitaría que la gerencia pueda determinar los días de menor demanda para evitar los sobrantes de producto terminado que causan una pérdida económica.

El retraso producido en la entrega del producto provoca también que la empresa deje de percibir ingresos, lo que conlleva a la pérdida de clientes y dinero, debido a que eligen otros sitios de expendio, por lo que se debe propender a la búsqueda de mejores alternativas que le permitan dar una solución al problema en el sentido de ser más productivos y competitivos

La inestabilidad del personal de atención al cliente, provoca una disminución en las ventas y una notoria pérdida de recursos económicos a más del malestar que produce en los clientes a causa de la falta de experiencia y el desconocimiento de los procesos de trabajo que mantiene la empresa.

Todas estas falencias podrían evitarse si existiera una adecuada planificación en la que se definan estrategias encaminadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades a fin de corregir las debilidades y amenazas existentes.

1.2.3 PROGNOSIS

En la empresa Panificadora Ambato no existe una planificación adecuada, y por tanto, la empresa seguirá manteniendo índices de productividad bajos, afectando directamente a la utilidad que genera la empresa, disminuyendo la capacidad de competencia y competitividad en el mundo globalizado.

Al no aprovechar adecuadamente los recursos que genera la empresa estaría perdiendo oportunidades para crecer colocándose en desventaja frente a la competencia lo que posteriormente ocasionaría graves problemas.

En caso de no implementar la planificación estratégica dentro de la empresa Panificadora Ambato no se logrará tener un adecuado control de inventarios, ni un proceso adecuado

del control de la materia prima e insumos; existirá demasiado desperdicio y sustracción de materia prima, lo cual afectara directamente en forma negativa a la productividad de la Panificadora Ambato.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la carencia de una Planificación Estratégica afecta la productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato?

1.2.5 INTERROGANTES (SUB-PROBLEMAS)

1. ¿Cuál será el direccionamiento estratégico que debe plantearse en la empresa para tener mejor productividad en la empresa Panificadora Ambato?
2. ¿Qué factores de productividad se aplicaría para lograr el mejoramiento continuo en la producción de la empresa Panificadora Ambato?
3. ¿Qué herramientas estratégicas se deben implantar a fin de mejorar la productividad de Panificadora Ambato?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se limita por los siguientes puntos:

Campo: Ciencias Administrativas

Área: Planificación Estratégica

Aspecto: Productividad.

Delimitación Espacial: La presente investigación está enfocada a la Empresa “Panificadora Ambato” de la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, ubicada en las calles Bolívar y Quito

Delimitación Temporal: Los datos para la ejecución de la investigación se tomaran del período comprendido del primer semestre de año 2011.

Delimitación Poblacional: Para este nivel se contó con el nivel directivo, administrativo y operacional.

TABLA N° 1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

NIVEL	CANTIDAD
Nível Gerencial	1
Nível Administrativo	2
Nível Operativo	20
TOTAL	23

FUENTE: Administración de la Panificadora
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 10-05-2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio trata de aportar con la formulación de una propuesta viable, que utiliza herramientas y técnicas operativas que permita desarrollar y mantener la productividad de la empresa.

Panificadora Ambato cuenta con técnicas de ventas que ha utilizado para alcanzar el desarrollo empresarial hasta hace poco tiempo atrás existía un nicho muy amplio de clientes, pero debido a la falta de una planificación acorde con el mundo cambiante, ha perdido participación en el mercado, dando oportunidad a que otros negocios similares formen la competencia.

Por estas razones, se considera que es imprescindible aplicare un Plan Estratégico acorde con los retos actuales para que se logren alcanzar los objetivos institucionales minimizando los riesgos internos y externos que afectan la empresa.

La Planificación Estratégica es una herramienta importante para Panificadora Ambato, porque permite conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidad que tiene la

empresa y principalmente la gerencia que es el mando de decisión que va a implantar el modelo de planificación más aconsejado para seguir manteniendo los criterios de competitividad.

El desarrollo de esta investigación pretende realizar un análisis de los factores internos y externos de Panificadora Ambato, para luego formular estrategias adecuadas que permitan incrementar la productividad.

Es necesario conocer la situación actual de la organización y analizar el entorno para proponer las estrategias claves para la supervivencia de la empresa.

Al implantar la planificación estratégica dentro de la empresa se lograría tener un adecuado control de los inventarios, control de rendimiento productivo de la materia prima e insumos, evitando el desperdicio y sustracción de los mismos ahorrando por tanto considerables recursos, lo que afectaría directamente en forma negativa a la productividad de Panificadora Ambato.

La implantación de una Planificación Estratégica también ayudaría a mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar la forma de distribución, la obtención de información y sobretodo incrementar la productividad y el empleo de los recursos.

Para lograr este propósito es necesario y fundamental tener el apoyo de la alta dirección y el comprometimiento de los demás niveles de la empresa, que indudablemente permitiría alcanzar y cumplir con las metas y objetivos propuestos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las causas que permitan aplicar una Planificación Estratégica para incrementar la Productividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la Panificadora Ambato para determinar su situación actual.
2. Analizar los factores predominantes que permitan controlar el sistema de inventarios y aumentar la productividad de Panificadora Ambato.
3. Diseñar un Plan Estratégico que permite incrementar la productividad de Panificadora Ambato.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Toda investigación necesita un sustento teórico- científico que respalde el desarrollo de la misma y para esto es necesario precisar de datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores.

El fin que tiene el marco teórico es situar al problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permitan orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

Para la realización de este estudio realice la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato que trata sobre este tema y de los cuales se ha tomado:

- a) El enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y,
- b) Las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

Según MOSCOSO, Marco (2004). En Tesis denominada “ Plan estratégico de la Panadería el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo.”

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Se han obtenido de este estudio las siguientes apreciaciones:

OBJETIVOS

- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa panificadora El Enjambre de la ciudad de Ambato.
- Establecer el perfil de vulnerabilidad de la empresa El Enjambre y proponer cambios e innovaciones en los mismos.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa El Enjambre a través de la Misión, Visión, Objetivos institucionales.
- Establecer a través de las opciones estratégicas los proyectos estratégicos para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa El Enjambre.
- Establecer un análisis de la cadena de valor para lograr mayor competitividad, teniendo en cuenta sus principales actividades, es decir cuáles son los puntos blancos o en perfecto funcionamiento, puntos azules o medianamente aceptables y puntos rojos o en peligro que hay que ponerles inmediata atención.

CONCLUSIÓN

- Se pudo diseñar el plan estratégico del Enjambre para en base de este alcanzar el mejoramiento continuo global de la empresa.
- Del diagnóstico estratégico realizado se desprende que la empresa tiene más fortalezas que debilidades así como también existen más oportunidades que amenazas.

Según ESCOBAR, Camilo (2003). En la Tesis “ Plan estratégico de marketing para la Panadería El Enjambre”

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato. Se han obtenido de este estudio las siguientes apreciaciones:

OBJETIVOS

- Analizar la historia de la panadería desde su creación hasta la actualidad, con el fin de encontrar las diferentes falencias para dar una adecuada solución a los mismos.
- Definir el marco de referencia que permiten elaborar el estudio.
- Realizar un análisis situacional de la empresa para de esta manera ver si esta relacionándose.
- Proporcionar información acerca de la elaboración de un plan de marketing que sirva de consulta y apoyo para los estudiantes venideros.

Según CAMPAÑA, Vicky (2004), “Plan estratégico de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Girasoles & Girasoles”

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato.

Se han obtenido de este estudio las siguientes apreciaciones:

OBJETIVOS

- Determinar estrategias para mejorar la satisfacción al cliente.
- Proponer un plan estratégico de marketing para aumentar la producción para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado Ambato – Quito.
- Proponer estrategias para alcanzar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las necesidades de los mismos.

CONCLUSIONES

- No se ha propuestos estrategias para atender las necesidades del cliente y que este se quede conforme con la relación que da nuestra empresa, la empresa se ha descuidado de entregar los pedidos cuando ellos lo necesitan, esto ha hecho que los clientes se cambien de proveedor a una empresa que si cumpla con sus pedidos cuando ellos lo necesitan.
- Debido a la falta de mano de obra calificada no se puede aumentar la producción y existe mucho desperdicio por falta de conocimiento de los empleados y por ello no se puede satisfacer la demanda existente.
- La empresa no tiene objetivos, misión, visión, ni estrategias que le ayuden al éxito de la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico pro-positivo que pone de relieve la necesidad de romper con las viejas ideas y estructuras mentales y trabajar por la reconstrucción de nuevas ideas, para este enfoque la realidad no es algo fijo, observable, objetivo sino que es una idea que los participantes de la investigación hacen; es decir, la realidad solo existe dentro de un determinado contexto, justamente los resultados de este tipo de investigaciones son la creación de un proceso interactivo, en el cual debemos entender a la empresa como un ámbito de relación exclusiva entre propietarios y colaboradores, obviamente el objeto de estudio la Filosofía de la Empresa resulta interesante para los gestores, diseñadores

y directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, ya que aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional.

La empresa es una realidad económica que constituye uno de los pilares fundamentales del sistema económico en la actualidad.

Desde el punto de vista axiológico la Panificadora Ambato es una empresa que lleva 28 años de servicio; cuenta ahora con 5 sucursales, liderados bajo una misma administración que lleva una filosofía de calidad y buena atención a la comunidad ofreciendo productos de alta calidad brindando honestidad para con sus clientes, proveedores y empleados, es una empresa que impulsa el desarrollo de la mujer ecuatoriana ya que el 70% de su fuerza laboral es del sexo femenino. La investigación es realizada con honestidad, profesionalismo y no difundir puntos que pueden causar perjuicios a la empresa.

Desde el punto de vista epistemológico la presente investigación es la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico su objetivo de estudio es la producción y validación del conocimiento científico. De esta forma la epistemología analiza los criterios por los cuales se justifica el conocimiento, además de considerar las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención.

En épocas de bonanza, el nivel estratégico institucional precisa mayores oportunidades para una acción exitosa de la organización. No obstante, es justamente en épocas de crisis cuando los retos son mayores y exige poner en juego el intelecto; así como, la experiencia para alcanzar los objetivos propuestos. Independientemente del momento de bonanza o recesión, el éxito se alcanza cuando se ejecuta la acción correcta en el momento oportuno, en el lugar adecuado, con los recursos apropiados disponibles y accesibles. Esta es la esencia y razón de ser de la planificación en las organizaciones.

La búsqueda de la permanencia en el entorno determinante a la organización, es uno de los retos más importantes, independiente del grado de adversidad de éste. Como parte de la cultura organizacional la planificación estratégica puede constituir una forma de pensamiento y acción, para alcanzar una mejor posición competitiva. Bajo esta perspectiva, el pilar básico de la ejecución de una estrategia es el directivo, el cual deberá buscar la forma de participación de sus colaboradores en este proceso utilizando herramientas y métodos que podrán ser adquiridos mediante la experiencia, entrenamiento y/o educación universitaria.

Desde el punto de vista metodológico, se va utilizar métodos, procesos y técnicas como son: Investigación de campo, investigación bibliográfica, investigación aplicada. Se va utilizar los siguientes métodos: método deductivo, método analítico, método descriptivo, correlacional.

Desde el punto de vista filosófico la presente investigación se realiza porque nos permitirá realizar un estudio del problema y sus diferentes cambios que se producen los cuales serán analizados y se propondrán diferentes soluciones al mismo. Se estudia los diferentes cambios a la sociedad.

El propósito de la presente investigación se basa en esta realidad, buscando orientar el aprendizaje hacia elementos teórico - prácticos que induzcan a los involucrados a profundizar en el estudio de la planificación, su filosofía estratégica, dentro del marco de la competitividad en los nuevos tiempos.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa Panificadora Ambato, se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería, se encuentra situada en la Parroquia San Francisco, Cantón Ambato, Provincia del Tungurahua, es una empresa de carácter unipersonal, está dirigida por su propietario quien desempeña la función de gerente administrador.

Para su apertura se realizaron los trámites correspondientes en el Servicio de Rentas Internas (SRI), obteniendo el documento que le permite continuar con su actividad y le certifica que es una persona natural no obligada a llevar contabilidad, cumpliendo así con las exigencias establecidas.

- Razón Social : Cobo Avendaño Sixto Eduardo
- Nombre Comercial: Panificadora Ambato
- RUC: 1801070325001

Además está regida por las disposiciones emanadas en la Ley de Régimen Tributario Interno, por el Código de Trabajo, Ley de Defensa del Artesano, Ordenanzas Municipales, Ley de Seguridad Social

Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establecer el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1.- (Sustituido por el Art. 55 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,

2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- (Reformado por el Art. 79 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 52.- Objeto del impuesto.- Establecer el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Art. 53.- Concepto de transferencia.- Para efectos de este impuesto, se considera transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, aun cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independientemente de su designación o de las condiciones que pacten las partes;
2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y,

3. El uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

Art. 64.- Facturación del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente del bien o al beneficiario del servicio facturas, boletas o notas de venta, según el caso, por las operaciones que efectúe, en conformidad con el reglamento. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero. En las facturas, notas o boletas de venta deberá hacerse constar por separado el valor de las mercaderías transferidas o el precio de los servicios prestados y la tarifa del impuesto; y el IVA cobrado.

El no otorgamiento de facturas, boletas, notas o comprobantes de venta constituirá un caso especial de defraudación que será sancionado de conformidad con el Código Tributario.

Art. 67.- Declaración del impuesto.- (Sustituido por el Art. 123 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Código de Trabajo

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración".

Ley de Seguridad Social

Art. 73 Inscripción del afiliado y pago de aportes.- el empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del seguro general obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince días. El empleado dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salarios; la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres días posteriores a la ocurrencia del hecho.

Art. 158.- Responsabilidad Patronal por Riesgos de Trabajo.- El patrono que en cumplimiento de esta Ley; hubiere asegurado a los trabajadores al IESS y se hallen bajo su servicio; se les pagará el cien por ciento (100%) de su remuneración el primer mes; y si el período de recuperación fuera mayor a éste; quedará relevado del cumplimiento de las obligaciones que sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales establece el Código de Trabajo. Pero si estos se produjeran por culpa grave del patrono o de sus representantes; y diere lugar a indemnizaciones según la legislación común; el Instituto procederá a demandar el pago de esa indemnización; ya que quedará en su favor hasta el monto calculado de la prestaciones que hubiere otorgado por el accidente o enfermedad; debiendo entregar a los beneficiarios el saldo; si lo hubiere.

Ley de Defensa del Artesano

Art.1.- Esta Ley ampara los artesanos en cualquiera de las ramas e artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de asociaciones gremiales, sindicales, interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 44 Ejercicio profesional:- Los artesanos para poder ejercer la profesión, abrir o mantener su taller, deberán obtener el carnet profesional artesanal, cuyo documento

será válido para la concesión de los beneficios que contempla la ley de defensa del artesano y el art. 9 de la Ley de Fomento Artesanal.

Reglamento de Calificaciones y ramas de trabajo Artesanal

Art. 1 Ramas e trabajo Artesanal.- La artesanía ecuatoriana se agrupa en las siguientes ramas de trabajo:

Grupo 3117 .Productos de Panadería y pastelería

1. Panadería
2. Pastelería
3. Decorado y Pastillaje

Ley de Reforma Artesanal

Art. 9 Beneficios.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas que se acojan al régimen de la presente Ley gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el 100% de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, pesca y competitividad.

Ordenanzas Municipales

Impuesto de Patentes.- Ley de Régimen Municipal, Artículos 381 al 386.- Ordenanzas para la Determinación, Administración, Control y Recaudación del Impuesto de Patentes Municipales en el Cantón Ambato, publicada en Registro Oficial.- Edición Especial N° 1 del 30 de Diciembre del 2000 y su Reforma publicada en Registro Oficial N° 343 del Viernes 8 de Junio del 2001, establece la obligatoriedad de obtener la patente y por ende el pago de los impuestos para todos los Comerciantes e Industriales que funcionan dentro de los límites del cantón Ambato, así como los que ejerzan cualquier actividad económica.

Impuesto del 1.5 por Mil sobre los Activos Totales.- Artículos 30 al 36 de la Ley N° 006 del Control Tributario Financiero publicado en Registro Oficial N° 97 de Diciembre 29 de 1988, Ley publicada en Registro Oficial N° 75 de Noviembre 27 de 1992 y se calcula sobre los activos totales de los contribuyentes que ejerzan cualquier actividad económica dentro del cantón Ambato.

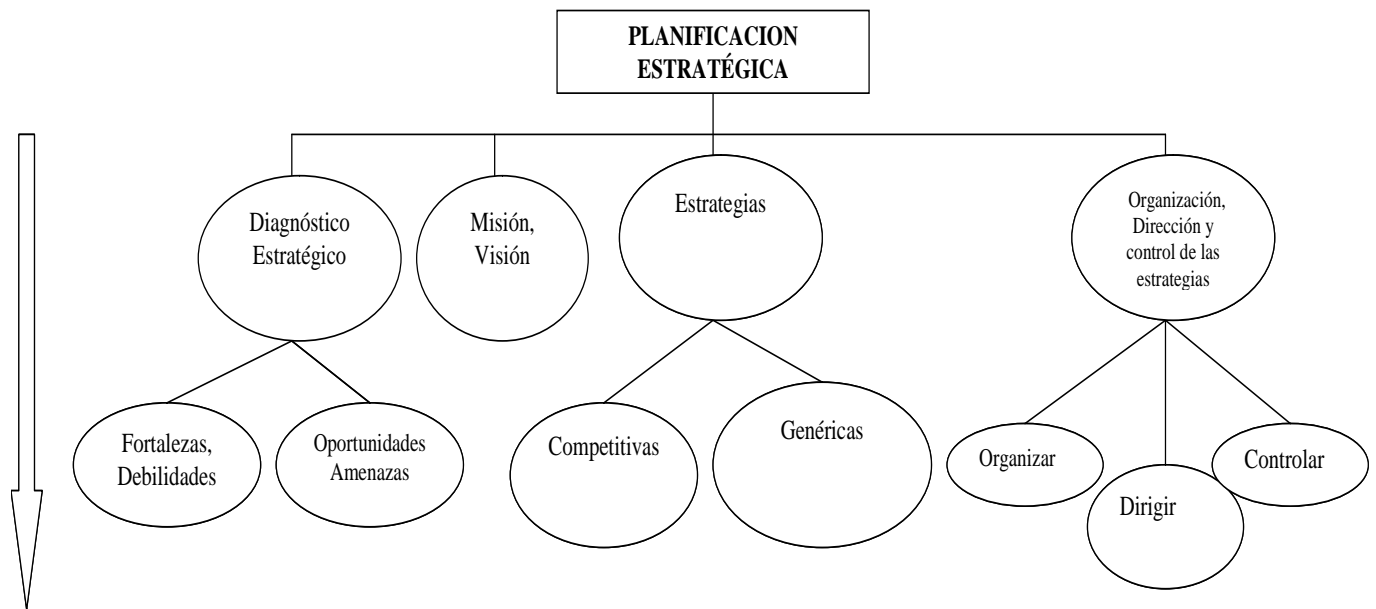
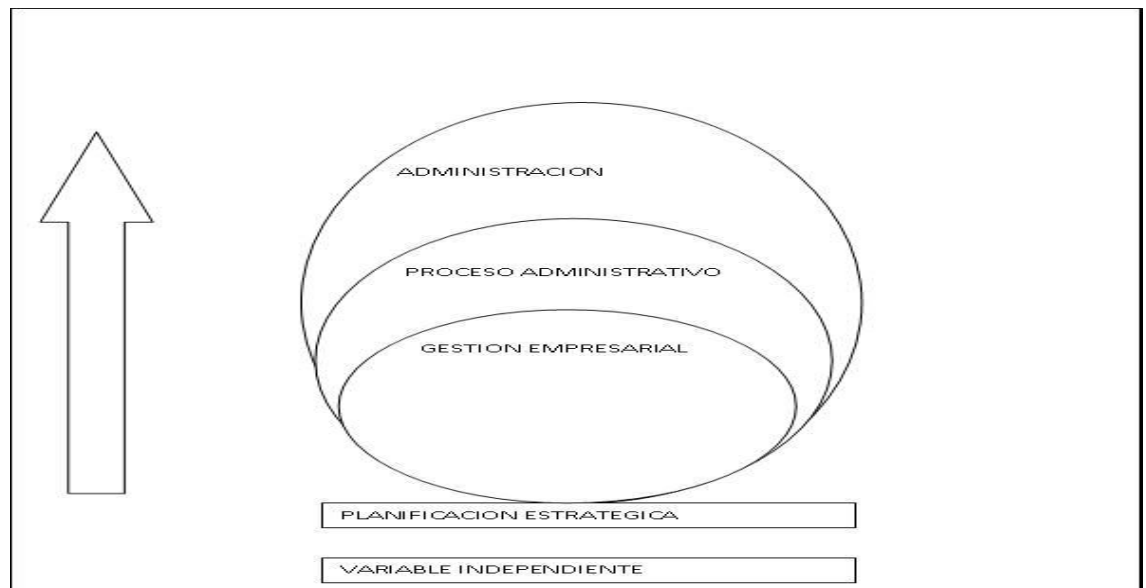
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

La siguiente representación muestra la categorización y relación de los temas que servirán de soporte teórico en la elaboración de la propuesta de aplicación en la presente investigación.

2.4.1 Superordenación de la variable

¿De qué manera la carencia de una Planificación Estratégica afecta la productividad de la Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato?

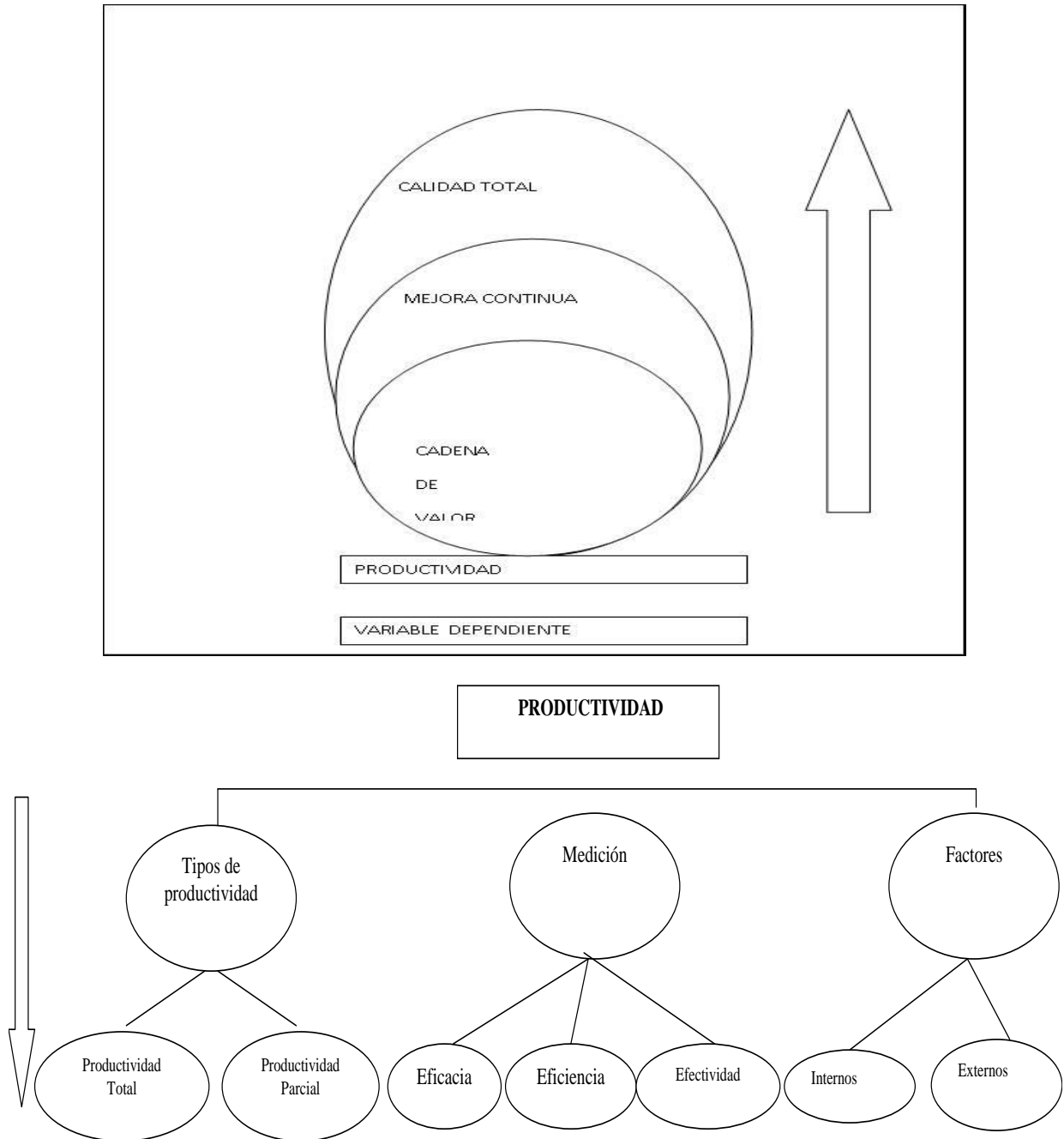
SUPERORDENACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE GRAFICO No 1.



Elaborado por: Alex Mena
Fecha: 20-05-2011

2.4.2.- Subordinación de la variable dependiente.

SUBORDINACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE.- Gráfico 2.



ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 20-05-2011

ADMINISTRACIÓN

WELSCH y Otros (2005). El proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital. (1)

HELLRIEGEL y Otros (2004). Administración son todas las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la organización o de una de sus unidades. (2)

KOONTZ- Weihrich (1998). Defina a la “Administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”(3)

PROCESO ADMINISTRATIVO

WELSCH y Otros (2005). La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades se les denomina Funciones de la Administración las mismas que constituyen el proceso administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continúa al administrarse una empresa: (7)op.cit

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

CERTO, Samuel (2001). El Proceso Administrativo son actividades que forman las funciones administrativas. Las cuatros actividades administrativas básicas son: La planeación, la organización, la influencia y el control. (8)

REYES, Agustín. Todo proceso administrativo, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan se suyo simultáneamente. (9)(Internet)

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_la_calidad_personal_y_la_calidad_en_el_servicio_al_cliente_el_proceso_administrativo/11503

-3

GESTIÓN EMPRESARIAL

CAROD, Miguel Es la disposición de los medios y recursos de la organización según el desarrollo de los modelos estratégicos establecidos, en base a sus objetivos. (4)

(Internet) www.gestion+empresarial 2011-02-12 19:40

CORREA, Martín. La gestión empresarial posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que esté aplicado en una empresa o en un negocio, examina alguno de los objetivos principales correspondientes a la misma. (5)

(Internet) www.gestionyadministración.com 2011-02-12 19:41

TERRI, Franklin Gestión empresarias son herramientas efectivas para que se optimice su trabajo en la dirección, planificación, ejecución de procesos.

(6)(Internet) www.revistaleadership.com/secciones/gestion_empresarial 2011-02-12 19:42

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SERNA, H (1994).Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (9)

HELLRIEGEL y Otros (2004). La planificación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. (10)op.cit

FISCHER, Laura (2007). Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos. (11)

GÓMEZ, Omar R. Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas. (12)

(Internet), Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. 2011-02-12 19:55

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Fortalezas

ORLICH, Jessie. Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros. Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que es controlable, porque dependen únicamente de la organización. (13)

(Internet) <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf>

RIVERO, Fernando A. Fortalezas, aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes. (14)

(Internet)<http://fernandorivero.com/2011/02/23/analisis-dafo-de-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades-en-las-pymes/>

VILLACORTA, Manuel. Fortalezas son aspectos internos de la empresa que permiten que esta aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza. (15)

Limitaciones

ORLICH, Jessie. Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.(16) op.cit

(Internet) <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf>

RIVERO, Fernando A. Debilidades, son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.(17)op.cit

(Internet) <http://fernandorivero.com/2011/02/23/analisis-dafo-de-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades-en-las-pymes/>

VILLACORTA, Manuel. Debilidades son aquellas que impiden que la empresa haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad. (18)op.cit

Oportunidades

ORLICH, Jessie. Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las

universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología. (19) op.cit(Internet) <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf>

RIVERO, Fernando A. Oportunidades, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.(20)op.cit
(Internet)<http://fernandorivero.com/2011/02/23/analisis-dafo-de-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades-en-las-pymes/>

VILLACORTA, Manuel. Oportunidades son factores del macroentorno que si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios.(21)op.cit

Amenazas

ORLICH, Jessie. Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.(22) op.cit (Internet) <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf>

RIVERO, Fernando A. Amenazas, incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.(23)op.cit (Internet)<http://fernandorivero.com/2011/02/23/analisis-dafo-de-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades-en-las-pymes/>

VILLACORTA, Manuel. Amenazas son aquellos factores del macroentorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados.(24)op.cit

MISIÓN

SERNA, H (1994) “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio.”

FISCHER, Laura (2007). Antes que una empresa pueda aprovechar la diversas oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se está dedicando. La concentración a esta pregunta debe indicar con claridad no sólo lo referente al negocio, sino estar redactando en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y, al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido. (25)op.cit

HELLRIEGEL y otros (2004). Misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿En qué negocio participamos?, 2) ¿Quiénes somos?, 3) ¿Cuál es nuestra intensión? (26)op.cit

FLEITMAN, Jack.Misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (27)
(Internet)www.promonegocios.net/administración/difinición-misión.html2011-02-13 20h00

VISIÓN

SERNA, H (1994). Define a la Visión como “el conjunto de ideas generales, algunas abstractas, que promueven al marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”

CHARLES Y GARETH; (2005). Es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo. (28)

HELLRIEGEL y Otros (2004). La Visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. (29)op.cit

GNAZZO Liliana y Otros (2007). Por visión se entiende la imagen que la empresa aspira tener en un futuro. Puede enunciarse en una frase que defina su propósito y el aporte que quiere realizar mediante su práctica de negocios.

La visión definición de adónde quiere llegar. Es el horizonte al que se aspira llegar en el largo plazo. (30)

ESTRATEGIAS

SERNA, H (1994). Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”

HELLRIEGEL y Otros (2004). Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. (31)op.cit

THOMPSON Y STRICKLAND, (2001).Es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes. (32)

CERTO, Samuel C. (2001).Es un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes de la organización, como mercadeo, finanzas, producción, desarrollo e investigación, y relaciones públicas. (33)op:cit

PORTER, Michael. Ha desarrollado los tiposde estrategias, que los gerentes podrían desarrollar para hacer más competitivas sus organizaciones.

Se pueden identificar dos tipos de estrategias:

1. Estrategias competitivas
2. Estrategias genéricas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas o generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, son estrategias que guían y deciden el rumbo de ésta.

Las principales estrategias competitivas o generales que puede utilizar una empresa son:

- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica
- Diversificación conglomerada
- Diversificación horizontal
- Riesgo compartido (jointventure)
- Encogimiento
- Desinversión
- Liquidación

DECENA, Edgard. La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica horizontal y conglomerada. (36)

(Internet) <http://wowwwwmarketing.wordpress.com/2008/06/16/producto-y-las-estrategias-de-crecimiento-4ta-entrega/>

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las Estrategias Genéricas son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa ya sea a través de:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- El Enfoque

CUESTA, Pedro. Desde el punto de vista general la estrategia se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.(35)

(Internet)<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm>

ORGANIZACIÓN

BATEMAN, Snell (2009).-Es la unión y coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros necesarios para la consecución de las metas.

La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

DIRIGIR

BATEMAN, Snell (2009).- Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con los empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.

CONTROLAR

BATEMAN, Snell (2009).- Es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios para alcanzar las metas planeadas.

MOCKLER, Robert (2001). Administración Moderna. Es el proceso que los gerentes siguen para ejercer control. Consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades y si no es así, aplicar los correctivos necesarios. (37)

CHIAVENATO, Idalberto. El control es una función administrativa, es la FACE del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. (39)

BUCHELE, Robert. Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (38)

(Internet) www.mitecnologico.com/main/Control Definición E Importancia

CALIDAD TOTAL

HELLRIEGEL y Otros (2004). Es el proceso continuo para asegurar que cada aspecto de la producción incorpore calidad del producto. Debe hacerse hincapié en la calidad de manera reiterada a fin de que se convierta en una segunda naturaleza para todos en la organización y sus proveedores. (40)op.cit

CIAMPA (1993). La calidad total implica cambiar la manera en que ha operado la empresa y siempre resulta delicada y complicada.

CLERY, Arturo. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una

empresa como una máquina gigantesca donde cada trabajador, desde el Gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales. (41)

(Internet) <http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml#calidad>

PÉREZ, Memo. La Calidad Total es el estadio más dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Productos. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionada con el concepto de Mejora Continua y que incluyen las dos fases anteriores. (42)

(Internet)<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

MEJORA CONTINUA

HELLRIEGEL y Otros (2004). Las decisiones de adaptación reflejan también en concepto de mejora continua, que alude a una filosofía gerencial en que se asume el desafío de mejorar un producto y un proceso como parte de un esfuerzo continuo por aumentar los niveles de calidad y excelencia. (43)op.cit

WALEES, Jimmy. Es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente de todos los segmentos de un proceso. Mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. (44)

(Internet) http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua

PÉREZ, Marisol. El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y

despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. (45)

CADENA DE VALOR

IGLESIAS, Daniel. La colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena. El término “cadena de valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una categoría de productos o servicios. (46)

(Internet), www.planeacion.cundinamarca.gov.co/Banco Medios.

JACKSON, Susan (2006). El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una concatenación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian. (47)

CORTEZ, Hernán. La cadena de valor permite describir esquemática y gráficamente cómo está estructurada la compañía, es decir, desdoblada o desagregada la empresa en un conjunto de procesos de alto valor agregado enlazados e manera sistemática, lo cual permite definir básicamente cómo funciona la empresa para responder a las necesidades, gustos y expectativas de los clientes. (48)

(Internet) <http://ftp.eia.edu.co/academico/postgrado/empresasdeingenieria2011-02-1322h15>

PRODUCTIVIDAD

FISCHER, Laura (2007). La productividad se refiere a cómo producir más con menos, o la misma cantidad con menos esfuerzo o menos costos. Los indicadores tradicionales de productividad se calculan evaluando los factores más importantes de la producción, mano de obra y/o capital. (49)op.cit

CHASE y Otros (2005). Es una medida de qué tan bien utiliza sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocio. Debido a que la administración de operaciones se enfoca en utilizar de la mejor manera los recursos disponibles para una empresa, la medición de la productividad es fundamental para la comprensión de desempeño relacionada con las operaciones. (50)

CESIO, Sonia. Es el resultado de la suma de la motivación y la incentivación. Se evalúa en relación a los factores: Producción, inversión (produciendo con igual inversión), y realizando la tarea con eficiencia. (51)

(Internet) www.enigmapsi.com.ar/relhum.html 2011-02-13 22h17

PRODUCTIVIDAD TOTAL

SUMANTH, David (2001). Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los insumos. Es una medida holística que considere el impacto asociado y simultáneo de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo, materiales, máquinas, capitales, energía, etc. (52)

CRIOLLO GARCIA. Es aquella cuando los insumos son considerados en su totalidad para efectos del cálculo y análisis de productividad, es la relación entre el producto y la totalidad de los insumos que interviene para su producción. (53)

(Internet), www.jcdelnogal.com/docs/metodos/guia2-metodos.doc 2011-02-13 22h17

MEJIA, Darina. Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumos. Así la medida de productividad total, refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. (54)

(Internet), www.monografias.com/trabajos6/produ/produ.shtml 2011-02-13 22h25

PRODUCTIVIDAD PARCIAL

SUMANTH, David (2001). Es la proporción que viene de un resultado a una clase de insumo. (55)

CRIOLLO GARCIA. Es aquella que relaciona la cantidad de productos con la cantidad de uno de los insumos utilizados. Muestra la productividad del insumo en estudio son muy útiles si se les sabe manejar y comprender, facilitan el procedo de cálculo y su manejo cuando se requiere vincular con otros factores de la empresa. (56)

MEJIA, Darina. Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo. (57)

(Internet), [www.monografias.com/trabajos6/produ/ produ.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/produ/produ.shtml) 2011-02-13 22h29

EFICACIA

GARETH J. y GEORGE J. (2005). Es una medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización y del grado a que esa organización alcanza tales metas las organizaciones son eficaces cuando los administradores escogen metas apropiadas y las consiguen. (61)op.cit

ROBBINS y COULTER. Eficacia es hacer las cosas correctas las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (62)(Internet) www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html 2011-02-14 20h29

CHIAVENATO, Idalberto. Eficacia es una medida del logro de resultados. (63)op.cit

EFICIENCIA

GARETH J. y GEORGE J., (2006). Es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la

cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios. (58)

HELLRIEGEL y Otros (2004). La Eficiencia se consigue disminuyendo insumos (trabajo, tierra, capital) y maximizando productos. (59)op.cit

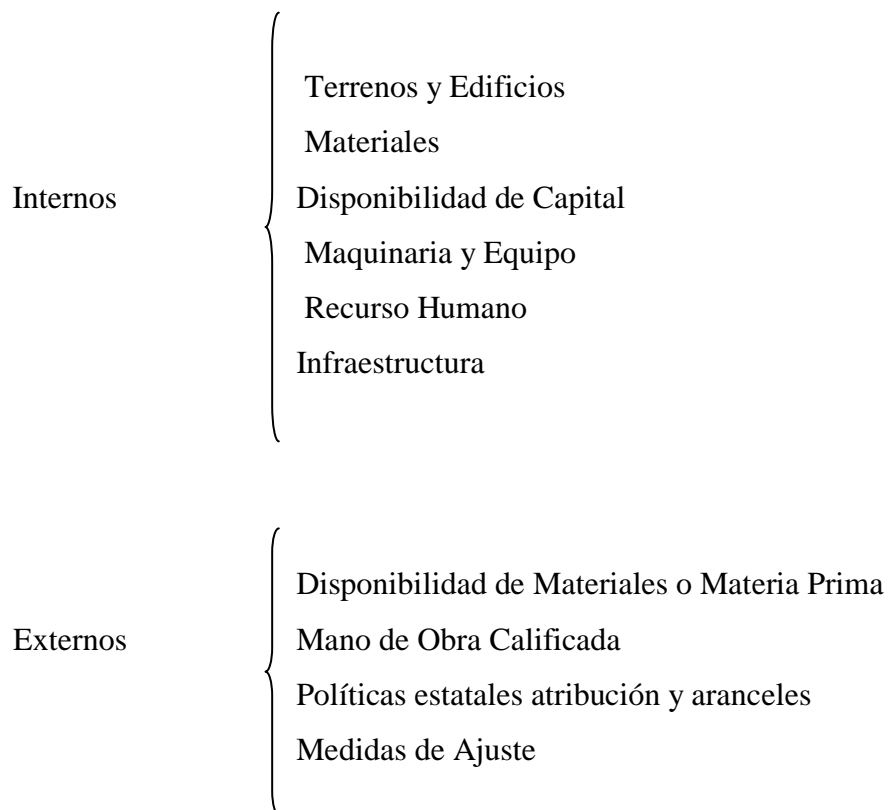
CESIO, Sonia. La eficiencia es el factor clave de la productividad. Se logra con la actitud empresarial dinámica: modernizando los medios (herramientas, máquinas, etc.); perfeccionando el proceso productivo (actualizándose permanentemente y optimizando la gestión de la producción. (60)

(Internet) www.enigmapsi.com.ar/relhum.html 2011-02-14 20h29

EFFECTIVIDAD

FACTORES

Los Factores de la productividad son: Internos y Externos



De lo anterior definimos a la Administración como el encauzamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común, la gestión empresarial es una herramienta que utilizan los gerentes para optimizar su trabajo, el proceso administrativo es la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivos por parte de la administración, la Planificación como el proceso de definir objetivos organizacionales y elegir los medios para lograrlos, las Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos, con éstas definiciones la Planificación Estratégica es la herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten al transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.

También concluimos que las Fortalezas son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia, las Debilidades son todas aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia, las amenazas es todo aquello del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

La Misión, es el propósito general de ser de la empresa que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisfacer, qué productos ofrecer, es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico.

De lo anterior podemos decir que la Visión, es a futuro el camino al que quiere llegar la empresa, es decir el lugar en el cual queremos que se encuentre la empresa en un futuro próximo, simplemente es el punto de conexión entre la organización de hoy y de mañana, las estrategias constituyen sencillamente el medio que permite la consecución de los objetivos estratégicos, la productividad parcial es la relación que existe entre la cantidad producida y uno de los insumos que se van a utilizar, la eficiencia es hacer algo al menor costo posible, la eficacia que corresponde a

mejorar la productividad en una empresa se refiere a hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

2.5 HIPÓTESIS

Como respuesta tentativa a la pregunta de investigación que se realizó se formuló el siguiente planteamiento de la hipótesis

“La implementación de la Planificación Estratégica permite incrementar la productividad de la Empresa Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Las variables son un fenómeno, hecho, proceso, propiedad, atributo, concepto que puede variar cualitativa o cuantitativamente. Son características o propiedades de la realidad que pueden ser identificadas por observación y que pueden asumir diferentes valores de una unidad de observación a otra; a su vez, permiten diferenciar a los individuos, establecer relación causa- efecto y recopilar la información necesaria.

2.6.1 Variable Independiente.- Es aquella que genera cambios en otra variable (es el antecedente o causa).

VI: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.6.2 Variable Dependiente.- Es la que cambia por influencia de la variable independiente (es el consecuente o efecto).

VD: PRODUCTIVIDAD

CAPITULO 3

METODOLOGIA

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación estuvo delineada bajo el enfoque cualitativo que es conocido también como Investigación predominante, normativa y legal, externa, explicativa, realista apoyando a la investigación lo que permitió:

- Buscar la comprensión de los fenómenos sociales
- Observación naturalista
- Enfoque contextualizado
- Perspectiva desde dentro
- Orientada al descubrimiento de hipótesis
- Énfasis en el proceso
- No generalizable , estudio de casos en su contexto
- Holístico
- Asume una realidad dinámica

El estudio de la presente investigación ha sido efectuado tomando como base fundamental los siguientes tipos de investigación.

3.1.1. Investigación Bibliográfica – Documental

Es parte principal de la investigación científica que permitió conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, que se basó en documentos con la finalidad de obtener resultados que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación. Se buscó bibliografía referente a la planificación estratégica y sus elementos, y el trabajo se apoyó en documentos de constitución, promociones, facturas entre otros, que fueron documentos de soporte para el desarrollo de la misma.

3.1.2. Investigación de Campo

Este tipo de investigación se recopiló en el lugar de los hechos donde se producirán los acontecimientos, y se interactuó con los dueños y personas que atienden en la Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

3.1.3. Investigación Aplicada

Permitió con base en el análisis FODA plantear estrategias de mejoramiento de la productividad de la Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la calidad de gestión a aplicarse en la Facultad.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación, utilizó el método de análisis, se logró caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al analizar cada uno de los componentes necesarios para la elaboración del plan estratégico de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

3.2.3. Correlacional de Asociación de Variables

En esta investigación se relacionarán al menos 2 variables como son la planificación estratégica como variable independiente y el mejorar la productividad en la panificadora como variable dependiente.

Entre los métodos de investigación a utilizarse tenemos:

MétodoDeductivo

Porque mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, para ser desglosados y analizados en busca del conocimiento científico. En el trabajo de investigación se analizarán cada uno de los elementos para determinar las debilidades que se encuentran en la Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato, para poder sugerir estrategias que permitan transformarlas en fortalezas.

Método Inductivo

Es un proceso analítico – sintético, mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a un principio o ley general que los rige. Es decir, se parte de lo individual a lo general.

TABLA No 2.-POBLACIÓN DE ESTUDIO

NIVEL	FRECUENCIA
Nivel Gerencial	1
Nivel Administrativo	2
Nivel Operativo	20

FUENTE: Administración de la Panificadora

ELABORADO POR: Alex Mena

FECHA: 03-06-2011

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta Investigación ha tomado en cuenta a todo el personal que labora en las cinco sucursales teniendo como Universo a 23 personas que integran la empresa, bajo el siguiente grado jerárquico.

Directivo

Cobo Avendaño Sixto Eduardo

Personal del Área Administrativa

Rúales Sánchez Maura Elina

CobaCristina

Personal de Ventas

Aguilar Villacís Edilma Marlene
Castillo Jessica
Castro Bertha
Flores Olga
Guamán Janeth
Lucero Andrade María de Lourdes
Manzano Moposita Lorena Alexandra
Medina Quezada María Julia
Morales Guamán Jenny del Carmes
Rodríguez Barroso Nelly Margot
Rodríguez Barroso José Ricardo
Solórzano Merlín
Torres Altamirano Silva Marisol
Toapanta Punina Carmita
Zurita José

Personal de Producción

Flores Marco Antonio
Lara Toscazo Jorge Antonio
Padilla Duran Rene Oswaldo
Rojas Rojas Mentor Hernán
Sánchez Sánchez Víctor Manuel

Al constituirse una población finita pequeña, no fue necesario seleccionar una muestra debido a que la población citada no es tan grande, por lo tanto se trabajará con 23 personas que integran Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CUADRO No 1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTACIÓN
<p>La Planificación Estratégica es la herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten la transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.</p>	Herramienta	Plan Estratégico Plan de Ventas Plan de Marketing Programas Proyectos	¿Qué tipos de herramientas de gestión utilizaría la Panificadora Ambato para incrementar la productividad?	Entrevista, cédula de la entrevista dirigida a los administradores.
	Desarrollo crecimiento.	Económico Nuevos locales abiertos	¿De qué manera la planificación estratégica influirá en el crecimiento económico? ¿La panificadora Ambato alcanzaría un mejor posicionamiento comercial con el incremento de nuevos locales?	Entrevista, cédula de la entrevista dirigida a los administradores, y área operativa
	Recursos.	Material Maquinaria y Equipo Financiero Tecnológico	¿Qué factores de control se aplicaría para garantizar Materia Prima de buena calidad? ¿La empresa tiene la maquinaria y el equipo necesario para la elaboración de sus productos? ¿Qué mecanismos de control se utilizan para el depósito de efectivo en bancos? ¿La empresa emplea medios tecnológicos en sus procesos productivos?	Entrevista, cédula de la entrevista dirigida a los administradores, área operativa y empleados.
	Recurso Humano	Capacitación.	¿La empresa brinda capacitación a sus trabajadores? ¿El ambiente en cual se desempeña es apropiado para realizar su trabajo? ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para realizar sus labores diarias?	Entrevista, cédula de la entrevista dirigida a los administradores, área operativa y empleados.

FUENTE: Administración de Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato

ELABORADO POR: Alex Mena

FECHA: 10-06.2011

3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD

CUADRO No 2

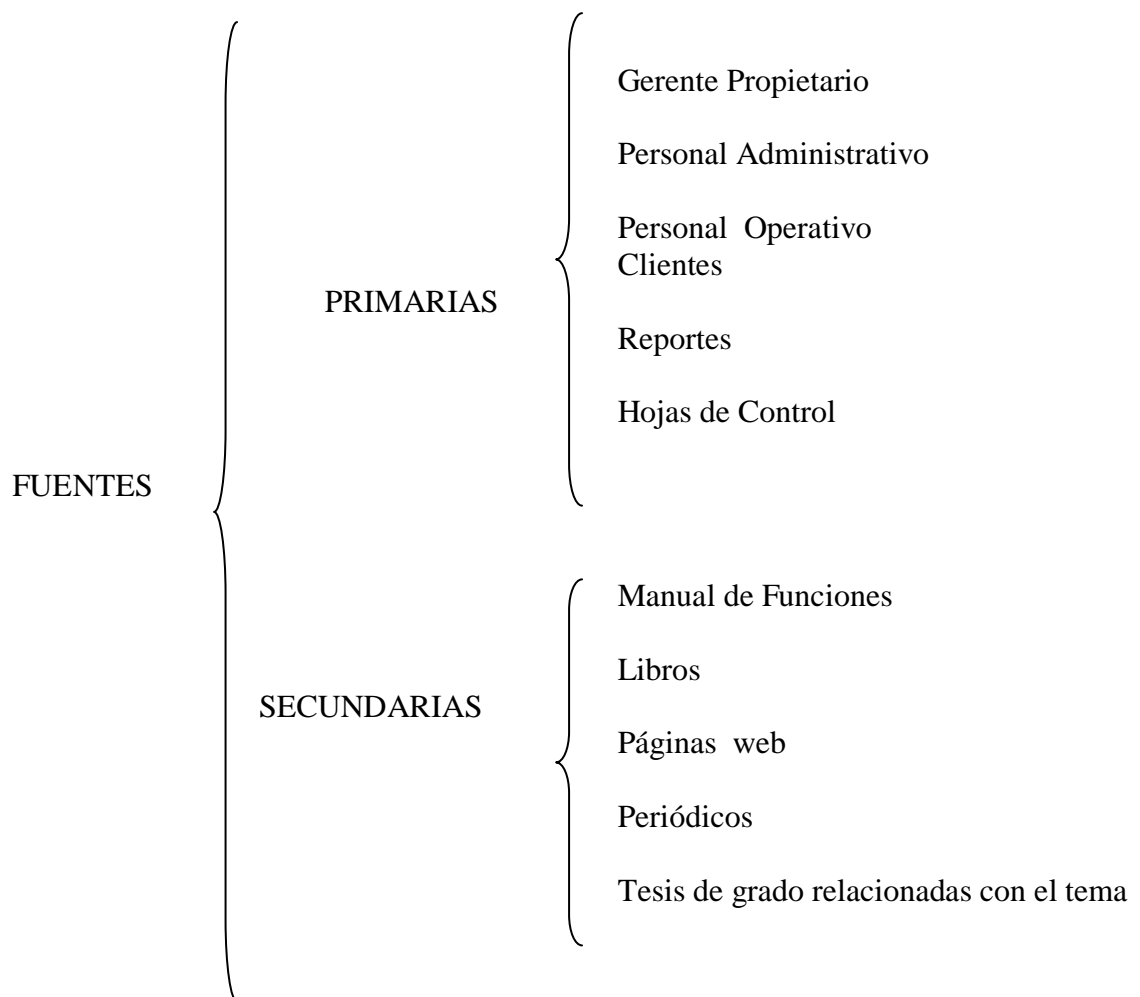
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN
Productividad es la relación entre la producción y los factores productivos (Trabajo, Material, Energía, capital, varios) utilizados, por lo que su medición es fundamental para la comprensión de desempeño relacionada con las operaciones	Producción	Producción Final	¿De qué manera se controla el cumplimiento de actividades? ¿Se lleva un control de los productos que se elaboran en la Panificadora? ¿Existe control de inventarios? ¿Cuál ha sido el porcentaje de Productividad de los insumos y materiales utilizados para la elaboración de los productos? ¿Es eficiente el sistema de producción utilizado? ¿La empresa conoce al final del día el total de la producción, las ventas y el producto sobrante?	Encuestas y cuestionarios a los empleados. Entrevista con directivos Cuestionario a personal administrativo
	Factores productivos.	Trabajo Material Capital Mano de obra Calificada Infraestructura	¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿Cómo se aplicaría el control para evitar los desperdicios en la producción? ¿El proceso para la panificación precisería tener mano de obra calificada para su elaboración? ¿Cuál sería la técnica a aplicar para medir el desempeño del trabajo realizado? ¿Considera que el espacio físico actual de la empresa es el adecuado para trabajar? ¿Cuáles serían los factores productivos que usted utilizaría en Panificadora para alcanzar mejor rendimiento?	

FUENTE: Administración de Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato
 ELABORADO POR: Alex Mena
 FECHA: 10-06.2011

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Uno de los factores importantes en el proceso de investigación es aquel relacionado con la obtención de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

CUADRO No 3



3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

1. Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
4. Análisis e interpretación de información recolectada, que será tabulada para obtener adecuada información.
5. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como:

- * Word
- * Excel
- * Visio

El análisis particular se lo realizará mediante cuadros, gráficos y técnicas estadísticas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato, en el transcurso de los años ha tenido un crecimiento motivado en gran parte por la calidad de sus productos, con una renovación permanente que ha permitido enfrentar los cambios constantes para estar a la vanguardia de la competencia. Por medio de la investigación de campo se obtuvo información primaria, a través de la encuesta que se realizó al personal que labora en Panificadora Ambato, sobre la necesidad de implantar una Planificación Estratégica para alcanzar mejoramiento continuo mayor productividad y facilitar la toma de decisiones en Panificadora Ambato; así mismo se demostró que el enfoque propuesto en la investigación, condujo hacia el objetivo que esta tesis plantea, que es el de confirmar que no existe una planificación adecuada acorde a las exigencias del mercado.

Si bien es cierto que los empleados de Panificadora Ambato, tienen un conocimiento parcial de la existencia de la normativa que opera, sin embargo, no están familiarizados

con los procedimientos adecuados a emplear dentro de la empresa, tanto para atender a clientes en la solución de sus necesidades cuanto en la forma de operar los diversos procesos de trabajo.

Se obtuvieron respuestas acordes a la realidad de la empresa, motivada en gran parte a la sencillez de los términos utilizados para obtener la información necesaria, los mismos que serán útiles para el mejoramiento de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este estudio se empleó métodos para la investigación interna, a través de la entrevista al Gerente propietario de Panificadora Ambato y, una encuesta al personal administrativo y operativo de la misma, lo que ha permitido conocer e interpretar porcentualmente los datos con mayor profundidad, que reflejarán la realidad de la Empresa, la gestión y decisiones que se tomaron en las diferentes acciones de trabajo, que generalmente ejecuta la gerencia, el personal administrativo y operativo de Panificadora Ambato.

Para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta realizada al personal que labora en Panificadora Ambato, se presenta el desarrollo de la misma:

4.2.1 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO QUE LABORA EN LA PANIFICADORA AMBATO.

1.- ¿Existe control de inventarios?

TABLA No 3			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.1	SI	19	83%
1.2	NO	4	17%
	TOTAL	23	100%



ILUSTRACIÓN 4. Control de Inventarios
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Mediante la encuesta realizada se determinó que del 100% de las personas encuestadas, el 83% considera que existe control de inventarios en la Panificadora Ambato; el 17% dice que no existe, lo que confirma que un porcentaje considerable del personal piensa que falta mayor control de inventarios.

Los resultados obtenidos demuestran que el 83% del personal administrativo y operativo consideran que en la Panificadora existe un control de inventarios, pero hay que mejorarlo.

2.- ¿Considera usted que recibe a tiempo los insumos necesarios para la elaboración del producto?

TABLA No 4			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
2.1	SI	15	65%
2.2	NO	8	35%
	TOTAL	23	100%

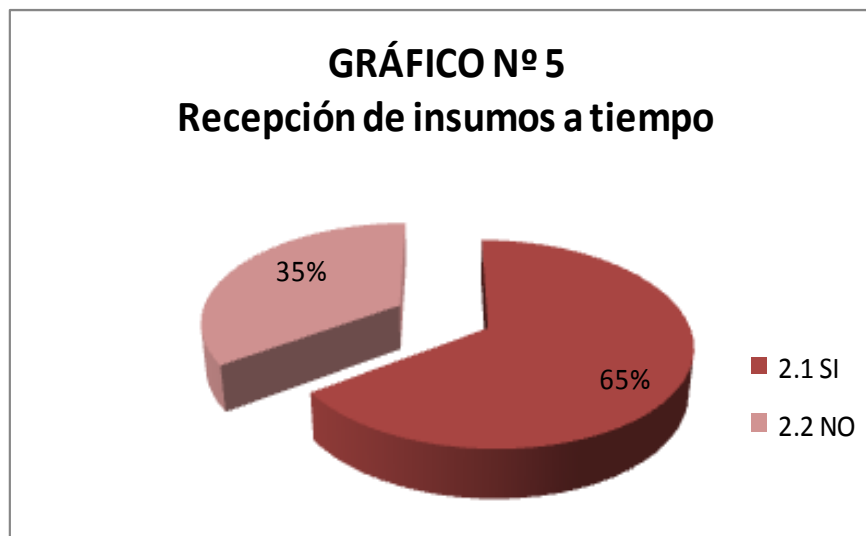


ILUSTRACIÓN 5. Recepción de insumos a tiempo
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 2 se puede determinar que el 65% consideran que los insumos se reciben a tiempo; mientras que el 35% considera que el tiempo en que se reciben los insumos no es el apropiado existiendo demora.

Esto quiere decir que, este aspecto se deberá tomar en cuenta para a la elaboración de estrategias debido a que solamente el 65% de empleados consideran que los insumos son recibidos a tiempo, y para tener una buena productividad debería existir 99% de aciertos positivos para que no se dificulte la comercialización de los diferentes productos que produce la empresa.

3.- ¿La empresa cuenta con el personal adecuado para realizar las tareas específicas en el desempeño de cada puesto?

TABLA No 5			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
3.1	SI	16	70%
3.2	NO	7	30%
	TOTAL	23	100%

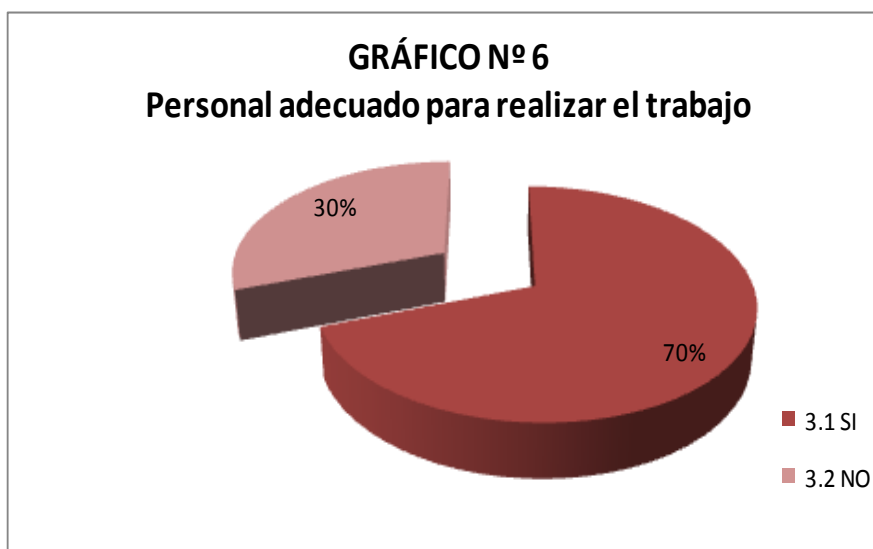


ILUSTRACIÓN 6. Personal adecuado para realizar el trabajo
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El personal que labora en la Panificadora Ambato es apto para desempeñar las diferentes funciones; puesto que en la encuesta tenemos un 70% de empleados que se consideran competentes y el 30% considera que el personal que labora no es el adecuado.

En el análisis de la encuesta dirigida a los empleados se puede determinar que el 30% refleja una deficiencia en su puesto de trabajo, lo que ocasiona una pérdida de tiempo y un costo para la empresa, por cuanto no justifican eficientemente sus horas laborables.

4.- ¿El clima laboral que existe en la empresa es agradable para desempeñar sus funciones?

TABLA No 6			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
4.1	SI	11	48%
4.2	NO	12	52%
	TOTAL	23	100%

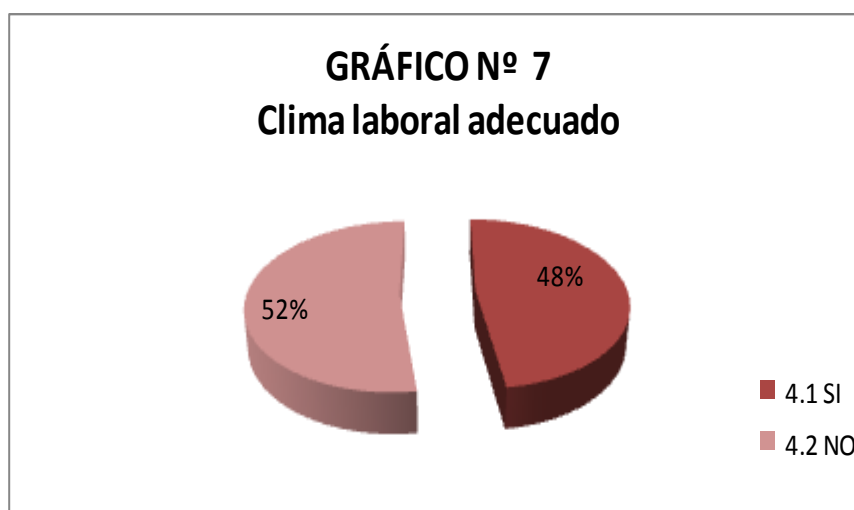


ILUSTRACIÓN 7. Clima laboral adecuado
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El gerente- propietario debe tomar muy en cuenta el clima laboral en el que se desempeñan sus empleados, puesto que el 52% de la población encuestada considera que existe la necesidad de mejorar el clima laboral, y el 48 % cree que es propicio, no debemos olvidar que los empleados constituyen un factor importante para la empresa y un buen ambiente de trabajo incentiva y motiva a los empleados para mejorar su capacidad laboral.

5.- ¿La empresa tiene la maquinaria y el equipo necesario para la elaboración de sus productos?

TABLA No 7			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
5.1	SI	14	61%
5.2	NO	9	39%
	TOTAL	23	100%

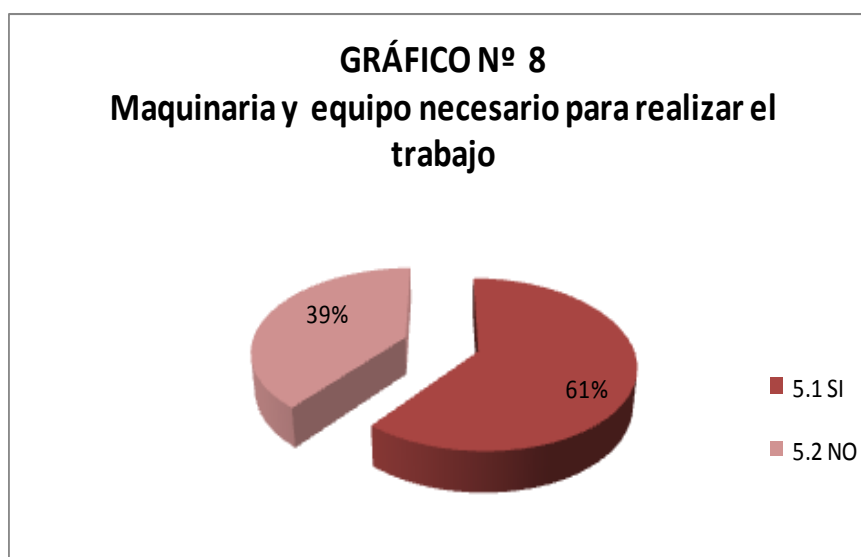


ILUSTRACIÓN 8. Maquinaria y equipo necesario para realizar el trabajo
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Según la encuesta realizada a los empleados de la Panificadora Ambato, el 61% considera que la empresa tiene la maquinaria y el equipo necesario para la elaboración de sus productos, mientras que el 39% considera que no tiene la maquinaria necesaria.

Se debe de considerar la depreciación de los activos fijos para poder determinar si es tiempo apropiado para la renovación de la maquinaria y equipos y este proceso de debe dar por fases dependiendo de los años de vida útil del bien.

6.- ¿Cómo calificaría el sistema de producción utilizada?

TABLA No 8			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
6.1	BUENO	18	78%
6.2	REGULAR	5	22%
6.3	MALO	0	0%
	TOTAL	23	100%

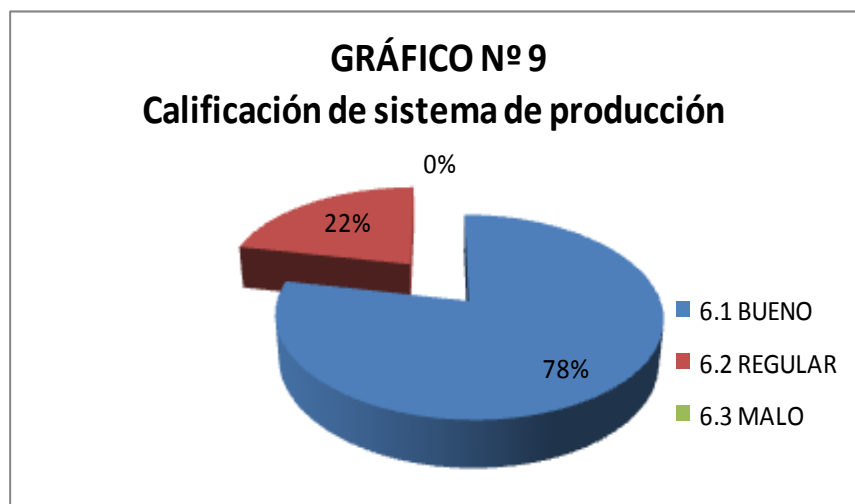


ILUSTRACIÓN 9 Calificación de sistema de producción

FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato

ELABORADO POR: MENA, Alex

FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Es primordial recalcar la importancia de un buen sistema de producción y no cabe duda que la Panificadora Ambato lo tiene muy en cuenta, debido a que ningún empleado considera que el sistema de producción es malo, el 22% dice que es Regular y el 78% del personal encuestado, manifiesta que el actual sistema de producción es Bueno.

El análisis demuestra que el sistema de producción tiene aceptación en un 78% de los encuestados. Sin embargo, hay que tener presente que se debería analizar la aplicación e implantación de nuevas técnicas o la corrección de determinados aspectos en la producción.

7.- ¿La empresa para producir ha adquirido maquinaria con tecnología que produce mejores rendimientos?

TABLA No 9			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
7.1	SI	8	35%
7.2	NO	15	65%
	TOTAL	23	100%

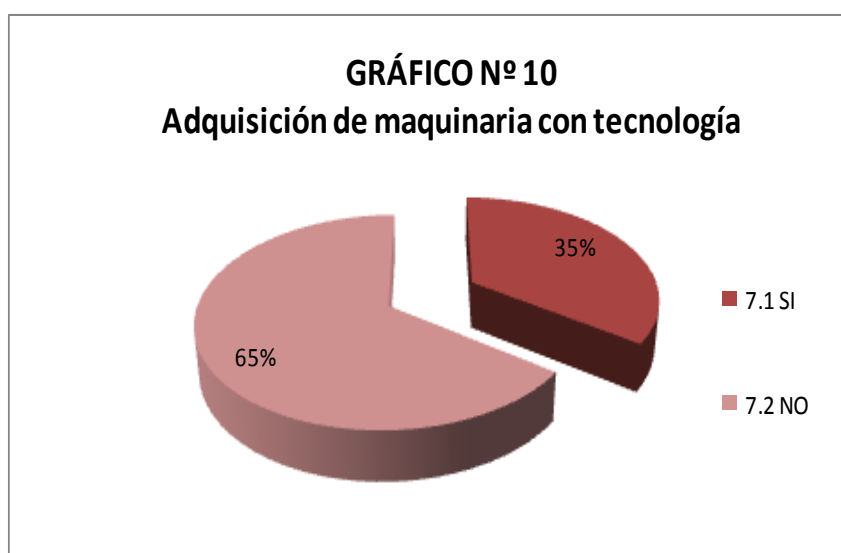


ILUSTRACIÓN 10. Adquisición de maquinaria con tecnología
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

De las personas investigadas, el 65% consideran que el propietario no ha adquirido maquinaria con tecnología que le produzca los mejores rendimientos, mientras que el 35% dice que la maquinaria que dispone la empresa si tiene tecnología apropiada.

El gerente propietario debe considerarla necesidad de adquirir maquinaria con tecnología actualizada para poder aumentar la productividad en la Panificadora, puesto que una empresa que no es innovadora no crece y deja de ser competitiva.

4.2.2 ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO, (Propietario y la Esposa) ADMINISTRATIVO (hermana) QUE LABORA EN LA PANIFICADORA AMBATO.

8. ¿Cree usted que el rendimiento productivo es favorable frente al consumo de la energía utilizada?

TABLA No 10			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
8.1	SI	3	100%
8.2	NO	0	0%
	TOTAL	3	1

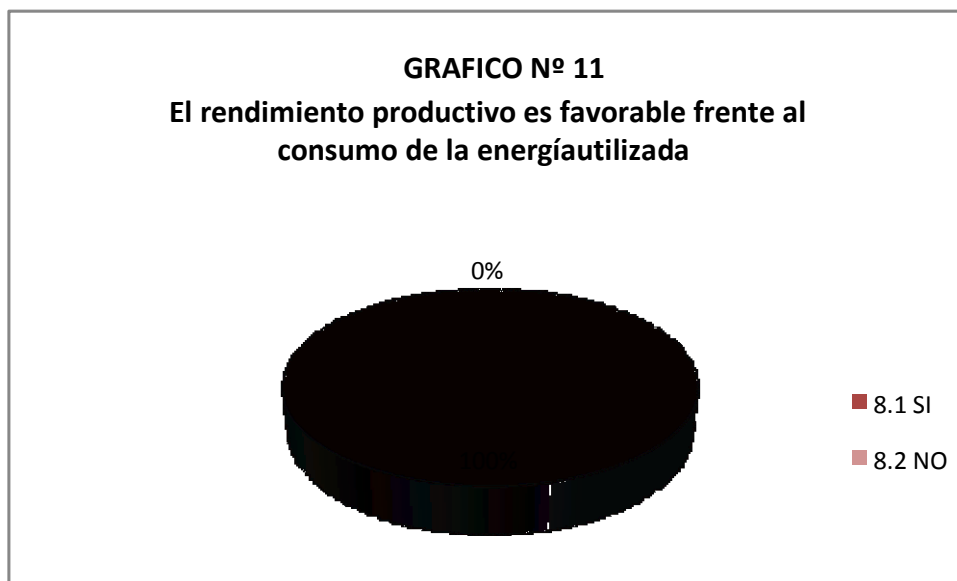


ILUSTRACIÓN 11. Rendimiento productivo frente al consumo de energía utilizado
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El personal directivo considera que el rendimiento productivo es adecuado frente al consumo de energía utilizado en Panificadora Ambato

En la encuesta realizada se demuestra que el 100% del área directiva y operativa de Panificadora Ambato considera que el rendimiento productivo es adecuado frente al consumo de energía utilizado en Panificadora Ambato, por cuanto su utilidad se refleja en unidades producidas.

9. ¿De acuerdo con las ventas anuales cree usted que se ha incrementado la productividad?

TABLA No 11			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
9.1	SI	3	100%
9.2	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%

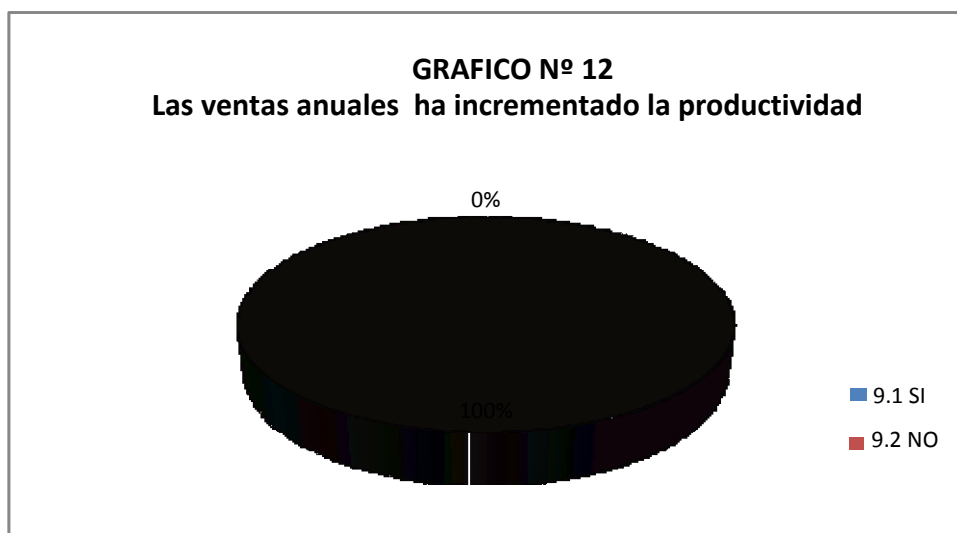


ILUSTRACIÓN 12. Las ventas anuales han incrementado la productividad
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El 100% de personas investigadas, consideran que las ventas anuales si han incrementado la productividad de Panificadora Ambato.

No olvidemos que la productividad se refiere a como producir la misma cantidad con menos esfuerzos o costos.

10. ¿El rendimiento alcanzado por el personal de la empresa ha contribuido para incrementar la productividad en el primer semestre del 2011?

TABLA No 12			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
10.1	SI	0	0%
10.2	NO	3	100%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 13. Rendimiento personal incrementa la productividad primer semestre 2011
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El rendimiento alcanzado por el personal de la Panificadora Ambato no ha contribuido para incrementar la productividad en el primer semestre del 2011, según los datos proyectados por la encuesta, el 100% de personas investigadas lo consideran así.

Se debe de considerar que la Panificadora Ambato, necesita una buena planificación estratégica para poder incrementar la productividad.

11. ¿En Panificadora Ambato se maneja con algún estándar de producción?

TABLA No 13			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
11.1	SI	1	33%
11.2	NO	2	67%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 14. Estándar de producción

FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato

ELABORADO POR: Alex Mena

FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Del total de encuestados, el 67% cree que Panificadora Ambato maneja un estándar de producción, mientras que un 33% considera que no lo hace.

Se puede concluir que los directivos de la Panificadora Ambato deben analizar los estándares que utiliza actualmente para corregir y mejorar, de esta manera llevar un mejor control de la producción.

12. ¿Conoce usted si en la Panificadora Ambato se lleva algún registro de control sobre la producción diaria?

TABLA No 14			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
12.1	SI	3	100%
12.2	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 15 Registro de control sobre de producción diaria
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Los encuestados dicen saber que en la Panificadora Ambato, si se lleva un control de la producción diaria que realiza cada empleado.

Se deduce que para Panificadora Ambato es esencial llevar un control de producción diario para conocer el inventario de productos, a fin de solicitar nueva materia prima, pero se debe establecer un mejor sistema de control, puesto que solo controlan en base al stock del producto.

13. ¿Se mide la producción diaria que realiza cada empleado por el volumen de materia prima que recibe?

TABLA No 15			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
13.1	SI	0	0%
13.2	NO	3	100%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 16. Producción diaria por empleado
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

Del total de personas encuestadas el 100% coincide que en la Panificadora Ambato no se mide la producción diaria que realiza cada empleado por el volumen de materia prima que recibe.

Panificadora Ambato debería establecer una herramienta de control que le permita medir el grado de eficiencia y eficacia de sus trabajadores, para determinar qué empleado rinde y cumple a cabalidad con la función para la cual fue contratado y así evitar desperdicios y pérdidas de tiempo lo cual constituye un costo para la empresa, por cuanto no justifican eficientemente sus horas laborables.

14. ¿La empresa aplica alguna herramienta tecnológica que sirva para controlar el stock existente?

TABLA No 16			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
14.1	SI	1	33%
14.2	NO	2	67%
	TOTAL	3	100%

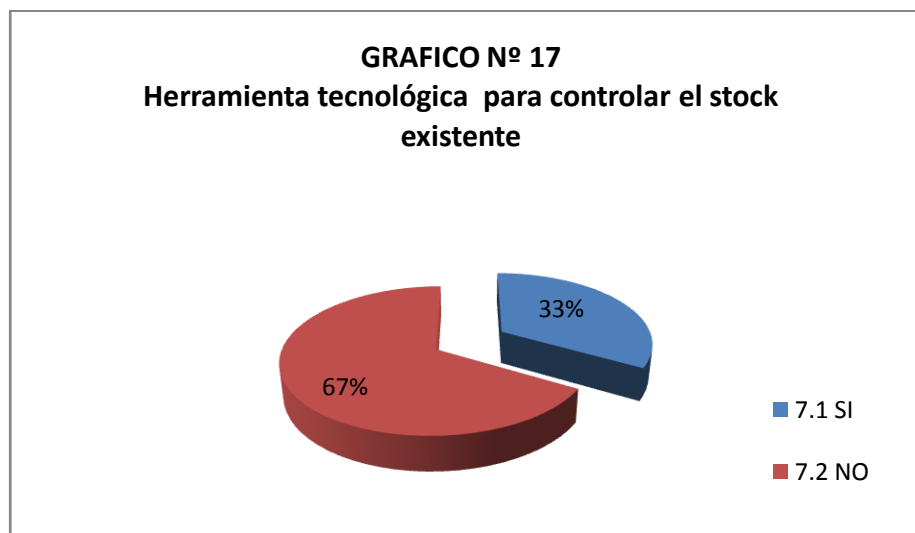


ILUSTRACIÓN 17. Herramienta tecnológica para controlar el stock existente
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

En cuanto a la aplicación de alguna herramienta tecnológica para controlar el stock existente, el 67% de las personas encuestadas considera que no se aplica ninguna herramientas y apenas el 33% cree que si se lo hace.

Se ratifica la necesidad de implantar herramientas tecnológicas en Panificadora Ambato para controlar en forma eficiente el stock de los productos que lo hace en forma manual. La panificadora debería implementar un sistema computarizado acorde con las necesidades del negocio.

15. ¿La empresa conoce al final del día el total de la producción, las ventas y el producto sobrante?

TABLA No 17			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
15.1	SI	3	100%
15.2	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 15. Conocimiento de saldos de productos
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

De las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, el 100% concuerda en que la empresa conoce al final del día el total de la producción, las ventas estimadas (\$ cuanto diario, mensual, anual) y las ventas esperadas alcanzan el producto sobrante.

Se puede deducir que la empresa conoce del total de producción, las ventas y producto sobrante en forma diaria, la pregunta es: la manera que lo están realizando es la adecuada.

16. ¿Cree que la planificación estratégica influirá en el crecimiento económico?

TABLA No 18			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
16.1	SI	3	100%
16.2	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%



ILUSTRACIÓN 16. Planificación estratégica y crecimiento económico
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

El 100% de las personas encuestadas consideran que la planificación estratégica influirá en el crecimiento económico de Panificadora Ambato.

El personal Directivo y Operativo considera que al contar con una herramienta de gestión como es la Planificación Estratégica, influirá en el crecimiento económico de Panificadora Ambato, porque de esta manera se podrían conocer cuáles son los puntos débiles para poder corregirlos y los puntos fuertes para mejorarlos respectivamente.

17. ¿Las herramientas de gestión actuales que tiene la empresa han servido para tener éxito para aperturar nuevos locales?

TABLA No 19			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
17.1	SI	2	67%
17.2	NO	1	33%
	TOTAL	3	100%

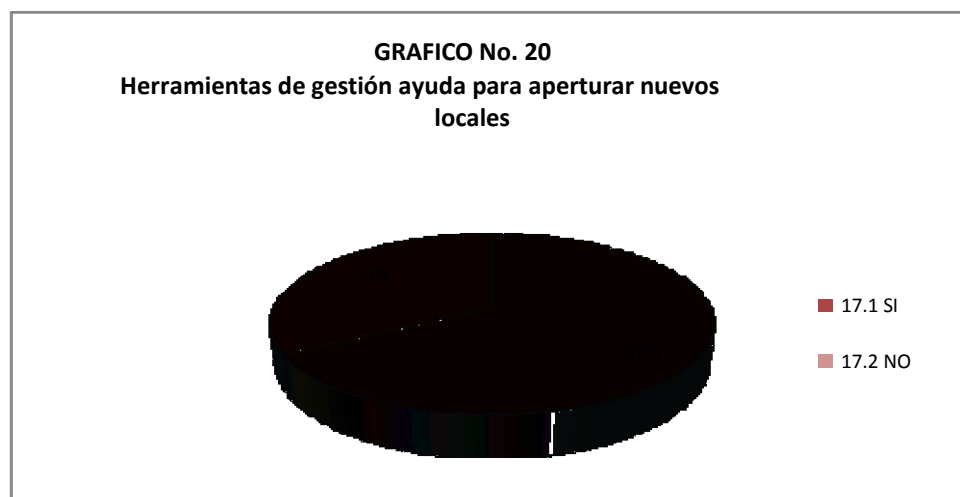


ILUSTRACIÓN 17. Herramientas de gestión ayuda a aperturar nuevos locales
FUENTE: Encuesta realizada al personal directivo, administrativo, operativo de Panificadora Ambato
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 14-06-2011

Análisis e Interpretación:

De la encuesta realizada se desprende, el 67% de las personas encuestadas considera que si son adecuadas las herramientas de gestión utilizadas y apenas el 33% cree que no han servido.

Se puede concluir que un alto porcentaje considera que las herramientas de gestión existentes si han servido al momento de aperturar locales nuevos, por lo que hay que tomar en consideración que se debería analizar la posibilidad de aplicar nuevas herramientas o mejorar las ya existentes y de esta manera lograr el éxito esperado la innovación es la superación de toda empresa.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

De los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la Panificadora Ambato; se considera como referencia las preguntas y respuestas número 1, 4, para, proceder a realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no implantar una planificación estratégica para incrementar la productividad para alcanzar los objetivos de la empresa.

4.3.1 Modelo Lógico

Ho: Implantar una Planificación Estratégica no constituye el factor para incrementar la productividad de Panificadora Ambato.

Ha: Implantar una Planificación Estratégica si constituye el factor para incrementar la productividad de Panificadora Ambato.

4.3.2 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

4.3.3 Elección de la prueba estadística chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

x^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

Para la aplicación de este método se utilizaran las siguientes preguntas:

Variable independiente: 4.- ¿El clima laboral que existe en la empresa es agradable para desempeñar sus funciones?

TABLA No 6			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
4.1	SI	11	48%
4.2	NO	12	52%
	TOTAL	23	100%

ELABORADO POR: Alex Mena

Variable dependiente: 1.- ¿Existe control de inventarios?

TABLA No 3			
#	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1.1	SI	19	83%
1.2	NO	4	17%
	TOTAL	23	100%

ELABORADO POR: Alex Mena

4.3.3.1 Combinación de frecuencias

TABLA No.20

		Tipo de frecuencia	Pregunta 1. Existe control de inventarios?		
			SI	NO	TOTAL
Pregunta 4. ¿El clima laboral que existe en la empresa es agradable para desempeñar sus funciones?	SI	FO	19	4	23
		F(e)	15,00	8,00	
	NO	FO	11	12	23
		F(e)	15,00	8,00	
TOTAL			30	16	46

ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 16-06-2011

4.3.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Donde:

Gl= Grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 1$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$x^2 = \text{critico} = 3,841$$

4.3.5 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

TABLA No.21

FRECUENCIAS ESPERADAS					
O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E	
19	15	4	16	1,067	
4	8	-4	16	2	
11	15	-4	16	1,07	
12	8	4	16	2	
				X ²	6,13

ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 16-06-2011

4.3.6 Decisión final

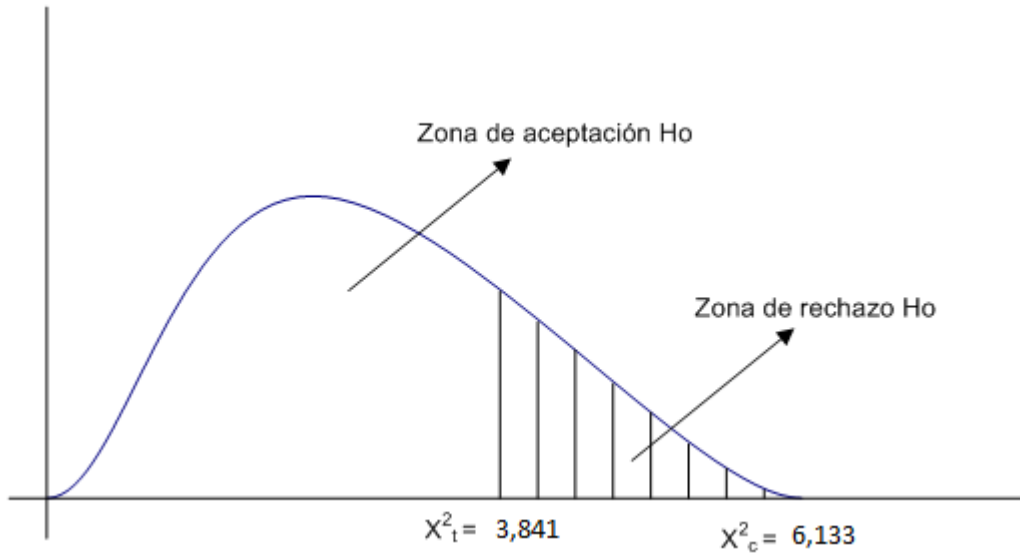
Como $X^2_c = 6,13$ es mayor $X^2_t = 3,841$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que dice: la implementación de la Planificación Estratégica permite incrementar la productividad de la Empresa Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO (x^2), esta fórmula estadística nos brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (Ho).

Por lo tanto afirmar que hay una probabilidad entre el 95% y 99% de que haya asociación entre las dos variables y el mismo que es representado en el siguiente gráfico.

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO

GRÁFICO No.21



FUENTE: Encuesta realizada
ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 18-06-2011

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El estudio realizado en Panificadora Ambato ha permitido establecer las siguientes conclusiones.

Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato, carece de una Planificación Estratégica orientada a incrementar la productividad que le permita garantizar un nivel de competitividad y alcanzar las metas establecidas.

2. Existe demora en recibir los diferentes insumos que utiliza la empresa para la producción, lo que provoca dificultades para la elaboración y comercialización de los productos que oferta Panificadora Ambato.

3. El personal que labora en el área de Caja y Despacho de Panificadora Ambato, no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, causando problemas en la atención a los clientes.

4. Carece de un clima laboral apropiado, motivado en gran parte a la falta de colaboración de los empleados antiguos a instruir al personal nuevo, así como la falta de predisposición por parte de personal cuando se requiere cambio de horario, causando enemistad entre empleados.

5. La maquinaria y equipos de trabajo de Panificadora Ambato tienen limitaciones para desarrollar eficazmente la labor, las cajas registradoras de la empresa en su mayoría se dañan frecuentemente, por la mala manipulación del personal lo que ocasiona gastos e inconvenientes ya que para la reparación se tiene que enviar a Quito.

6. El control de materia prima e insumos es inadecuado porque existe desperdicio; lo que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, toda vez que realiza el control del stock de sus productos en forma manual.

7. Panificadora Ambato requiere establecer un método de control de estándares de producción, para determinar con precisión la cantidad de materia prima que necesita en la elaboración de los diferentes productos.

5.2 Recomendaciones

Basándose en las Conclusiones se recomienda:

Panificadora Ambato debe diseñar una Planificación Estratégica que se adapte a la realidad del mercado competitivo, para alcanzar mayor productividad y se incremente su rentabilidad, alcanzando los objetivos de la empresa, de crecimiento sostenible.

Es recomendable, establecer un cronograma para la recepción de pedidos de materia prima e insumos para la producción, con base al control de stock; que evite el desabastecimiento. Así mismo la distribución de los insumos a las diferentes sucursales se debería realizar de manera coordinada para minimizar costos de transporte.

Se recomienda, efectuar capacitaciones semestralmente sobre el manejo de los diferentes procesos así como del adecuado uso de los equipos que dispone la empresa para el trabajo diario; evaluar al personal para conocer el grado de asimilación alcanzado.

Se sugiere incentivar y motivar a los empleados para crear condiciones de un ambiente armónico de trabajo; que permita instituir una cultura organizacional formada para el desempeño laboral.

Sería aconsejable que Panificadora Ambato, renueve su maquinaria, contrate el servicio de mantenimiento de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa para evitar los daños eventuales de los mismos, debido a la mala manipulación.

Se sugiere que Panificadora Ambato implante un sistema computarizado acorde con las necesidades del negocio, de esta manera llevar un control adecuado de su stock y realizar proyecciones, estimaciones de sus requerimientos

Se plantea la necesidad de establecer un sistema de control físico, mediante el cálculo de peso y medidas de rendimiento de producción, por cada quintal de harina, lo que evitaría el exagerado desperdicio de materia prima e insumos.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: La Planificación Estratégica como herramienta de gestión operativa permitirá incrementar y controlar la productividad de Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato.

Empresa en la cual desarrolla: Panadería Ambato

Beneficiarios: Propietarios, empleados, y comunidad en general.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Matriz

Calle: Simón Bolívar y Quito.

Duración del Proyecto: 1 año.

Fecha estimada de inicio: Octubre 2011

Fecha estimada de Finalización: Octubre 2012.

Equipo Técnico Responsable:

CARGO:	NOMBRE
Investigador	Alex Mena
Gerente	Eduardo Cobo
Tutor:	Ing. Jorge Guadalupe

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La planificación estratégica es un proceso relacionado con la formulación de planes y políticas estratégicas a largo plazo que determinan o cambian el curso de la organización y ayuda a lograr una aplicación más efectiva de los recursos de la empresa como son humanos, financieros y materiales.

Además el valor de la planificación estratégica se vuelve fundamental en términos de conocer el entorno, adaptar las acciones de la organización, y brindar un marco de referencia dentro del cual se puedan tomar decisiones rápida y acertadamente.

La Panificadora Ambato, no cuenta con un organigrama estructural que sirva de base para ordenar y racionalizar el manejo adecuado de los recursos que utiliza la empresa en el negocio, en lo que este estudio propone emprender esta estructura.

El presente estudio se lo ha realizado con base en el conocimiento sobre el problema, que viene enfrentado Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato, como es el no contar

con una herramienta de gestión operativa que le ayude en el proceso de planificación, ejecución y control de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

Es importante destacar, como se había analizado en la etapa del diagnóstico, que el personal que labora en la Panificadora carece de conocimientos básicos sobre el trabajo a realizar, como son: el manejo adecuado de las máquinas registradoras, la atención a los clientes que constituyen debilidades orgánicas para la empresa, por lo que es necesario establecer estrategias de capacitación para obtener los resultados que se requieren.

El tema propuesto, contempla el diseño de un modelo de Planificación Estratégica que permitiría controlar adecuadamente el manejo de materia prima, la contratación de personal capacitado y el desempeño laboral del personal de la empresa para alcanzar las metas fijadas por la administración y la gerencia como mando de decisión para aplicar criterios de competitividad.

Por tales razones, este estudio, en la medida de lo posible, trata de proponer con base en el conocimiento científico y técnico, un modelo de planificación estratégica que permita conocer las posibles desviaciones que se están presentando y aplicar las medidas necesarias a fin de corregir y lograr los objetivos propuestos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de la Planificación Estratégica en la Panificadora Ambato se justifica por la necesidad de la empresa de incrementar la productividad, controlar el uso adecuado de los recursos económicos, materiales y la logística que no han sido bien administrados. Además, se obtuvo la información que va a permitir desarrollar la propuesta de este tema.

Una vez desarrollada esta propuesta concebida para incrementar la productividad de Panificadora Ambato, se tratará de lograr el beneficio requerido debido a que se implementarán controles y procedimientos que se deben aplicar y que no se están cumpliendo, además de que se propone aplicar las estrategias a seguir para lograr los

objetivos de la organización. Por otra parte, esta investigación servirá de herramienta de gestión para mantener de mejor manera a esta empresa.

Igualmente, proporciona una metodología que al implementarla permitirá monitorear y evaluar los resultados obtenidos. Será una herramienta que identificará con gran facilidad las actividades que presentan mayores deficiencias pero que serán mejoradas, con medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La importancia que tiene este trabajo, avaló para respaldar que es necesario diseñar una Planificación Estratégica para incrementar la productividad en Panificadora Ambato.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Formular un Modelo de Planificación Estratégica a ser empleado como herramienta de gestión para incrementar la Productividad y maximizar esfuerzos para alcanzar el rendimiento deseado en Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

Construir la Cultura Corporativa de la Panificadora Ambato, que le permita mejorar su ambiente laboral.

Realizar el análisis FODA para determinar posibles estrategias que le permitan ser Competitiva en el mercado.

Establecer Planes Operacionales y un Modelo de Plan Estratégico que permitan mejorar su Gestión Empresarial.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

a) Administrativa

El estudio realizado en Panificadora Ambato de la Ciudad de Ambato, ha demostrado que existe la necesidad de diseñar e implantar la planificación estratégica y un modelo de gestión directriz acorde con las necesidades de la empresa. De esta manera la empresa se encontrará mejor preparada para aprovechar las oportunidades, para enfrentar las dificultades que se presenten, adaptarse a los cambios y plantearse no solo la supervivencia, sino también como alcanzar un crecimiento sustentable.

b) Legal

No existe limitación alguna referente a la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica, por el contrario no es justificable oponerse al cambio, más aún cuando es en beneficio de una entidad, la misma que orientará con la participación efectiva de los involucrados en la gestión.

c) Económica

La inversión que representa la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica, según sus directivos ésta dentro del presupuesto y planes de la entidad, considerando que la inversión tendrá un gran retorno, en el mediano plazo.

d) Análisis Socio Cultural.

La propuesta es viable según el análisis socio cultural, por que estará aportando a que exista una sociedad mejor, construyendo las alternativas en un proceso que requiere la participación de múltiples actores sociales: panaderos, pasteleros, vendedores de percha, los propietarios, y la comunidad de Ambato.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Debido a la problemática existente en Panificadora Ambato, se ha realizado una investigación que contiene la información precisa, que ha facilitado proponer la implantación del modelo de planificación estratégica que coadyuve a alcanzar los objetivos institucionales, cuya propuesta se fundamenta en lo que propone Goodstein Nolan y Pfeifer, así:

6.6.1 Planificación

Según Goodstein, Nolan y Pfeifer definen a la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guían una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (2000, p. 5)

Decimos que Planificación es un proceso de preparación de decisiones referentes al futuro del sistema a dirigir con lo que se condicionan-posibilitan futuras decisiones.

Para poder llegar a esa situación se deben fijar:

- Objetivos
- Estrategias (como vamos a llegar a esos objetivos y con qué recursos)
- Metas, resultados esperados de esta intervención.
- Evaluación al final del proceso para constatar que se haya logrado los objetivos.

6.6.2 Planificación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Serna (1994, p. 18)

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

La planificación estratégica es otra forma de planificación, implica una comprensión y visión de la realidad, del contexto, de los actores involucrados y de las complejas relaciones que se establecen entre ellos.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

Para lograr que esa situación posible o factible sea una situación real, debemos cumplir con determinados pasos, que sumados dan como resultado la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**.

La planificación estratégica no es rígida ni estratégica sino que posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones concretas y reales respetando la esencia de los fines de la organización.

6.6.2.1. Beneficios del Planificación Estratégica

- Mejora el desempeño de la organización:

Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

6.6.2.2. Modelo del Plan Estratégico

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- **Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización (Cultura Corporativa y Plan Operacional).**

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

- **Fortalecer la Gestión Operativa de la empresa para optimizar los procesos.**

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

6.6.2.3. Objetivos

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

6.6.2.4. Estrategias

La estrategia dice lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos. Una estrategia que incorpore la calidad ha de tener en cuenta los siguientes elementos e incluir objetivos con ellos relacionados:

- Enfoque hacia el cliente.
- Énfasis en la prevención y en la mejora de los procesos.
- Amplia participación del personal.
- Formación del personal.

Las estrategias sirven para hacer operativa la misión de la empresa; a su vez se desarrollan mediante políticas, programas de acción de medio/corto alcance y procesos operativos y de gestión. Para la vigilancia de su implantación según lo previsto se elabora un sistema de control estratégico coherente con los objetivos perseguidos.

6.6.2.5 Metodología (Modelo Operativo)

Para una mejor comprensión de este trabajo vamos a desarrollar la Fundamentación Teórica que me permitirá proponer un Modelo de Plan Estratégico para la panadería Ambato, así:

1. Establecer la Cultura Corporativa
2. Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
3. Formular estrategias
4. Plantear actividades
5. Definir responsables
6. Lugar
7. Tiempo
8. Recursos
9. Ejecutar las actividades con la aplicación de la Gestión Operativa
10. Evaluar

6.7.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PANIFICADORA AMBATO

- **Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización (Cultura Corporativa y Plan Operacional).**

6.7.1 MISIÓN - VISIÓN – VALORES DE LA EMPRESA PANIFICADORA AMBATO

El punto inicial para poder diseñar un plan estratégico es la definición de la misión y visión.

TABLA # 21

MISIÓN ACTUAL		VISIÓN 2011	
<i>Quienes somos</i>	<i>Una empresa, dedicada a la elaboración y venta de una amplia variedad de productos de panadería y pastelería</i>	<i>Quienes seremos</i>	<i>La primera cadena de panaderías Tungurahua en la producción y comercialización de productos de alta calidad.</i>
<i>Qué hacemos</i>	<i>Elaborar y comercializar, productos de panadería, galletería y pastelería de alta calidad.</i>	<i>Qué haremos</i>	<i>Ofertar variedad de productos de la más alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores</i>
<i>Cómo lo hacemos</i>	<i>Ofreciendo productos de calidad</i>	<i>Cómo lo haremos</i>	<i>Ofreciendo productos de alta calidad, a precio justo y entrega a tiempo.</i>
<i>Quién lo hace</i>	<i>Propietario y colaboradores comprometido con la filosofía de la empresa</i>	<i>Quién lo hará</i>	<i>Colaboradores altamente capacitados y comprometidos con la empresa y el cliente</i>
<i>Dónde lo hacemos</i>	<i>La comercialización lo hacemos en la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato</i>	<i>Dónde lo haremos</i>	<i>En locales propios en los cuáles los clientes puedan apreciar el alto compromiso, capacitación, motivación y sentido de pertenencia de nuestro personal.</i>
<i>Para quienes lo hacemos</i>	<i>Para una parte del segmento socioeconómico de la región central del país</i>	<i>Para quienes lo haremos</i>	<i>Para la mayor parte del segmento socioeconómico Tungurahuense</i>
<i>Por qué lo hacemos</i>	<i>Para cubrir las necesidades de la sociedad Ambateña</i>	<i>Por qué lo haremos</i>	<i>Para generar alta rentabilidad a los propietarios, mejorar las remuneraciones de sus colaboradores y por sobre todo lograr la satisfacción de nuestros clientes.</i>

6.7.1.1 Misión propuesta

Somos una empresa de larga trayectoria dedicada a la elaboración y venta de una amplia variedad de productos de panadería y pastelería para cubrir las necesidades de la sociedad Ambateña. Nos preocupamos por el deleite y la salud de nuestros consumidores por lo que utilizamos métodos tradicionales de producción, les ofrecemos productos de alta calidad preparados sin perseverantes ni colorantes y bajo excelentes condiciones higiénicas.

6.7.1.2 Visión propuesta

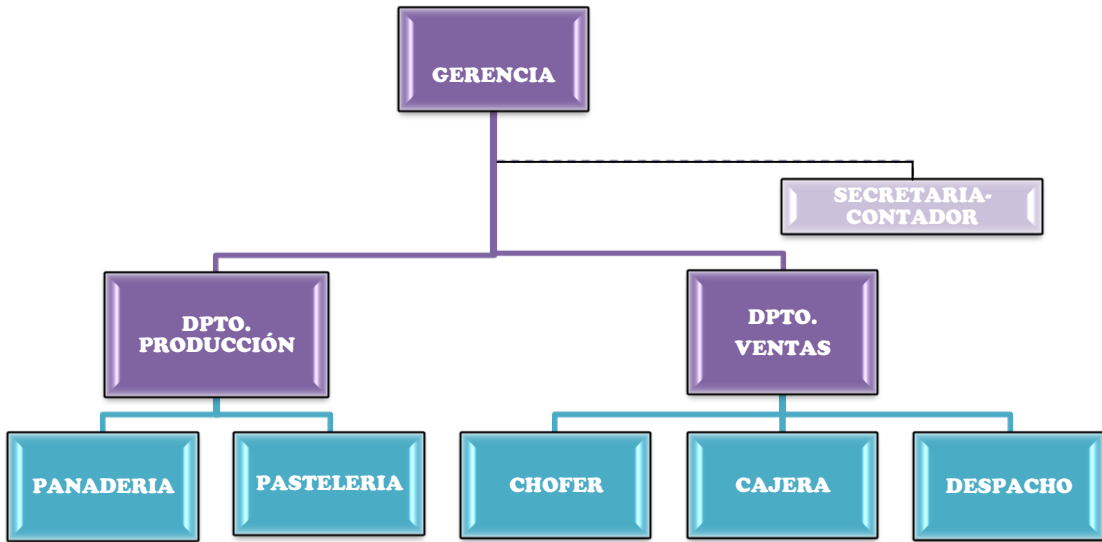
En el 2015 ser la empresa de mayor preferencia en el área de la panadería y pastelería en la ciudad de Ambato y a través de esto lograr su expansión en toda la provincia de Tungurahua; ofertando variedad de productos de la más alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores, todo esto complementado con un servicio de calidad que se entregará por parte de todo el personal que integra la empresa.

6.7.1.3.- VALORES

VALORES CORPORATIVOS	Explicación.
Empatía con el Cliente	El momento de atenderlo
Responsabilidad Social Empresarial	Apoyando en mejorar la vida de la comunidad.
Cumplimiento con el Proceso.	Siguiendo las instrucciones y funciones encomendadas.
Limpieza y Orden	En los locales interna y externamente.
Servicio al Cliente	Atención amable y Cordial
Comunicación	Entre los empleados
Trabajo en Equipo	Apoyo en los procesos
Mejoramiento Continuo	Siendo cada día mejores

6.7.1.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N° 22
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 25-01-2011

CUADRO N° 4
CUADRO DE REFERENCIA

<p>Referencia</p> <p>— Autoridad</p> <p>— Auxiliar y Apoyo</p>	<p>Elaborado por:</p> <p>Alex Mena</p> <p>Aprobado Por : Gerencia</p> <p>25 de Enero 2011.</p>
---	---

CUADRO N° 5
CUADRO DE JERARQUIZACIÓN

Nivel Directivo	Gerencia
Nivel Auxiliar	Secretaria – Contador
Nivel Operativo	Panadero – Chofer – Cajera - Despachador

NIVEL DIRECTIVO

Son funciones de la Gerencia las siguientes:

FUNCIONES:

- a. Representar a Panificadora Ambato Judicial y extrajudicialmente
- b. Formular Planes y Programas para la empresa
- c. Dirigir y coordinar las actividades de la empresa, velando por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- d. Tomar decisiones acerca de los aspectos críticos para el normal funcionamiento de la empresa.
- e. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

NIVEL AUXILIAR

Son funciones de Secretaria-Contabilidad las siguientes:

FUNCIONES:

- a. Elaborar informe mensual sobre la situación financiera de la empresa para presentar a Gerencia.
- b. Emitir informes sobre los análisis e interpretación de Reportes Financieros.
- c. Brindar asesoramiento sobre las obligaciones patronales con respecto a los trabajadores.
- d. Elaborar Comprobantes Contables
- e. Realizar el control diario de reportes de ventas y saldos
- f. Recepción de Materia Prima.
- g. Control de la existencia de la Materia Prima.
- h. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

NIVEL OPERATIVO

Son funciones del Departamento de Producción:

FUNCIONES:

- a. Elaborar productos de panadería.
- b. Elaborar de productos de pastelería, galletería y otros.
- c. Presentar informe de producción.
- d. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

Departamento de Ventas

Son funciones del departamento de ventas:

FUNCIONES:

- a. Atender a los clientes en sus requerimientos necesarios.
- b. Ofertar el producto.
- c. Recepcarla Mercadería para la comercialización.
- d. Controlar la existencia del producto terminado.
- e. Elaborar Hojas de Control Diario para controlar las existencias.
- f. Despachar los productos solicitados por los clientes.
- g. Despachar los productos a las sucursales según pedidos realizado por responsable de despacho del local principal.
- h. Realizar la limpieza diaria del local.
- i. Distribuir el producto y suministros a los diferentes sitios de comercialización que mantiene la panadería.
- j. Mantener en perfecto estado el vehículo de la panadería.
- k. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

6.7.2 Análisis FODA de Panificadora Ambato**6.7.2.1.- DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

La formulación y el direccionamiento estratégico parten de la identificación de la situación actual de la empresa. Es responder a las preguntas ¿en dónde estábamos? Y ¿dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades) y así poder realizar el análisis DOFA

En la realización del análisis DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable dar prioridad a cada una de ellas, definiéndolas en términos de su importancia o impacto en el éxito o fracaso de una organización.

Las estrategias corporativas son un conjunto de actividades definidas por los niveles ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos globales, las cuales deben concordar con la misión y la razón de ser de la empresa.

Para establecer estrategias hay que considerar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico estratégico previamente realizado, con estas herramientas se podrá identificar y desarrollar planes apropiados para cada una de las diferentes áreas estratégicas que conforma la entidad.

La estrategia ofensiva buscan la consolidación de una empresa en el mercado, mientras que las estrategias defensivas se aplican en la empresa para identificar los problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar gravemente una organización.

6.7.2.2.- Identificación de fortalezas y debilidades

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son problemas que impiden el adecuado desempeño; por lo que todas las organizaciones deben estar siempre dirigidas por un talento humano con competencias que usen efectivamente los factores económicos, tecnológicos y contribuyan así a convertir a la organización en un ente más competitivo.

6.7.2.3.- Fortalezas

- ✓ F1.- Trabaja con capital propio, el nivel de endeudamiento es bajo.
- ✓ F2.- El prestigio que tiene la empresa por ofrecer productos de calidad y tradición
- ✓ F3.- Cuenta con la experiencia de su personal en las actividades de panificación y pastelería
- ✓ F4.- Demanda amplia del pan
- ✓ F5.- Precios accesibles

6.7.2.4.- Debilidades

- ✓ D1.- Falta de capacitación continua a los trabajadores
- ✓ D2.- Falta de motivación e incentivos a los empleados
- ✓ D3.- No dispone de un archivo histórico comparativo, que facilite las proyecciones de demanda a futuro
- ✓ D4.- No dispone de máquinas registradoras backup
- ✓ D5.- No dispone de un sistema informático, que facilite el control de la materia prima y la elaboración de reportes

6.7.2.5.- Identificación de oportunidades y amenazas

La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos).

Los factores externos y su análisis en los aspectos: Económico, Socio Culturales, Tecnológico, Geográfico, Político, Jurídico, son claves previo el lanzamiento de un producto en el mercado, si uno de estos factores resultare un obstáculo para la empresa, la misma debería modificar su propuesta.

6.7.2.6.- Oportunidades

- ✓ O1 Expandirse a nuevos mercados en otros sectores.
- ✓ O2 Acceso a nueva tecnología
- ✓ O3 Incremento en la tasa de natalidad

- ✓ O4 Alianza estratégica con el Banco Nacional del Fomento, Banco del Pichincha, para invertir en nueva maquinaria.
- ✓ O5 Aporte de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes

6.7.2.7.- Amenazas

- ✓ A1.- Competencia formal e informal
- ✓ A2.- Incremento de precios en la materia prima, maquinarias y equipos
- ✓ A3.-Inestabilidad política, económica y social
- ✓ A4.-Aumento del desempleo
- ✓ A5.- Posibles competidores con tecnología actualizada

6.7.2.8.- Matriz de Impacto

Para esta investigación se realizó la matriz de impacto que está dada de acuerdo con la sumatoria de cada una de las columnas, se calificará de la siguiente manera:

Alto Impacto	:	5 puntos
Medio Impacto:		3 puntos
Bajo Impacto:		1 punto

MATRIZ DE IMPACTO

TABLA N° 22

MATRIZ DE IMPACTO		IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
Fortalezas	1. Trabajar con capital propio, el nivel de endeudamiento es bajo	x		
	2. El prestigio que tiene la empresa por ofrecer productos de calidad y tradición	x		
	3. Cuenta con la experiencia de su personal en las actividades de panificación y pastelería	x		
	4. Precios accesibles		x	
	5. Demanda amplia del producto			x
Oportunidades	1. Expandirse a nuevos mercados en otros sectores	x		
	2. Acceso a nueva tecnología	x		
	3. Incremento en la tasa de natalidad		x	
	4. Alianza estratégica con el Banco Nacional de Fomento, Banco del Pichincha, para invertir en nueva maquinaria		x	
	5. Aportación de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes			x
Debilidades	1. Falta de capacitación continua a los empleados	x		
	2. Falta de motivación e incentivos a los empleados	x		
	3. No dispone de un archivo histórico comparativo, que facilite las proyecciones de demanda futura.	x		
	4. No dispone de máquinas registradoras backup		x	
	5. No dispone de un sistema informático que facilite el control de la materia prima y la elaboración de reportes		x	
Amenazas	1. Competencia formal e informal	x		
	2. Incremento de precios en la materia prima, maquinarias y equipos	x		
	3. Aumento del desempleo		x	
	4. Inestabilidad política, económica y social		x	
	5. Posible competidores con tecnología actualizada			x
Total		10	7	3

Fuente: La Gestión Empresarial

Elaborado por: Mena Alex

Fecha: 13-08-2010

6.7.2.9.- Análisis de los factores de Éxito. Tabla No. 23

MATRIZ DE ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

CRITERIOS DE MARKETING	ASPECTOS DE OBSERVACION CRITICA	VALORACION DEL 1 AL 10 SEGÚN SU PERCEPCION			
	FACTORES		PANADERIA AMBATO	PANADERIA CALIDAD	PANADERIA SABOR
SITUACION Y RELACIONES DE LA COMPETENCIA CON EL <u>ENTORNO</u> . POSICIONAMIENTO	ASPECTO 1	% de tamaño de Participacion del Mercado	8	10	9
	ASPECTO 2	Tamaño de la Empresa	10	9	8
	ASPECTO 3	Tiempo de permanencia en el Mercado	9	10	8
	ASPECTO 4	Uso de Tecnologia Moderna	10	10	10
	ASPECTO 5	Tiene Personal con competencias (Conocimientos, habilidades y Valores).	8	10	9
SERVICIO AL CLIENTE - <u>CLIENTE</u> .	ASPECTO 6	Vendedores son Corteses, saludan, agradecen y se despiden con cortesia, se la puede evaluar al instante	8	10	9
	ASPECTO 7	Tiene un departamento de servicio al cliente , call center(telemarketing), buzón de quejas.	5	5	5
	ASPECTO 8	Se da mucha informacion del Producto, aunque no compre.	8	8	8
PRODUCTO , PRODUCT	ASPECTO 9	Tiene siempre Stock en el Producto.	9	9	9
	ASPECTO 10	El Producto tiene aceptacion en el mercado.	9	10	8
	ASPECTO 11	Hay continua innovacion de los servicios que se ofrece	9	9	10
	ASPECTO 12	Hay variedad de Productos	9	9	9
	ASPECTO 13	Los productos lucen limpios y ordenados siempre (Merchandising)	9	9	10
PRECIO , PRICE <u>COSTE</u> .	ASPECTO 14	Tiene un adecuado Packaging el Producto (Envoltura)	10	10	10
	ASPECTO 15	Sus precios con competitivos en el mercado (Ni altos ni bajos)	9	8	10
	ASPECTO 16	Tiene alguna manera que llama la atencion la exhibicion del Producto.	9	9	10
	ASPECTO 17	El numero del precio tiene algo de singular , diferente,	9	9	9
PLAZA, LUGAR, LOCALIZACION , PLACE	ASPECTO 18	El punto de venta es apto y acogedor	10	10	10
	ASPECTO19	Está bien ubicado (zona comercial) , es esquinero o estrategica su posicion	10	10	10
	ASPECTO 20	Tiene sucursales	10	9	8
	ASPEETO 21	El horario de atencion de conocido y continuo incluso.	9	8	10
PROMOCION, <u>COMUNICACIÓN</u> , PROMOTION <u>CONVENIENCIA</u> .	ASPECTO 22	Realiza actividades como rifas, ofertas, descuentos, combos, entre otros que atrae al publico	5	5	5
	ASPECTO 23	Utiliza medios publicitarios directos (Tv, radio, Prensa), indirectos como (Flyers, Tripticos, catalogos)	5	5	8
	ASPECTO 24	Tiene letreros por la ciudad que informan, persuaden, recuerdan	5	5	5
	ASPECTO 25	Establece alianzas estrategicas con otras empresas (relaciones publicas)	5	5	5
	ASPECTO 26	Da valora agregado al producto (Innovacion)	9	10	9
	ASPECTO 27	Ofrece garantias	8	9	8
ASPECTO 28	Tiene servicio Post Venta.	5	5	5	
CALIFICACION	TOTAL		229	235	234

Elaborado Por : Alex Mena

Fuente : Manual de Competencias de MKT (Secap)

TABLA N° 24
ANALISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1.- Trabaja con capital propio, el nivel de endeudamiento es bajo.</p> <p>F2.- El prestigio que tiene la empresa por ofrecer productos de calidad y tradición</p> <p>F3.- Cuenta con la experiencia de su personal en las actividades de panificación y pastelería</p> <p>F4.- Demanda amplia del pan</p> <p>F5.- Precios accesibles</p>	<p>D1.- Falta de capacitación continua a los trabajadores</p> <p>D2.- Falta de motivación e incentivos a los empleados</p> <p>D3.- No dispone de un archivo histórico comparativo, que facilite las proyecciones de demanda a futuro</p> <p>D4.- No dispone de máquinas registradoras backup</p> <p>D5.- No dispone de un sistema informático, que facilite el control de la materia prima y la elaboración de reportes</p>
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1 Expandirse a nuevos mercados en otros sectores.</p> <p>O2 Acceso a nueva tecnología</p> <p>O3 Incremento en la tasa de natalidad</p> <p>O4 Alianza estratégica con el Banco Nacional del Fomento, Banco del Pichincha, para invertir en nueva maquinaria.</p> <p>O5 Aporte de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O1- F4 La posibilidad de expandirnos a nuevos mercados y al contar con una amplia demanda del pan, nos obliga a difundir la misión y la visión de la empresa a los clientes internos y externos. ➤ O2- F3 El tener acceso a nueva tecnología y contar con personal de experiencia nos facilitará la Implementación de un Sistema Informático para el control de Stock 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D3 – O1 La posibilidad de expandirse a nuevos mercados en otros sectores y el no contar con un archivo histórico motivara a la adquisición de este sistema. ➤ O5 – D2 El contar con el aporte de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes y al existir falta de motivación e incentivo a los empleados contribuirá con la creación de la Normativa Interna (Reglamentos, manuales, instructivos y disposiciones).
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS(FA)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1.- Competencia formal e informal</p> <p>A2.- Incremento de precios en la materia prima, maquinarias y equipos</p> <p>A3.-Inestabilidad política, económica y social</p> <p>A4.-Aumento del desempleo</p> <p>A5.- Posibles competidores con tecnología actualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A1 – F1 Trabaja con capital propio y teniendo un nivel de endeudamiento es bajo, y frente a la competencia formal e informal, la panadería optará por comprar máquinas registradoras (Back up). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D1 - A5 La presencia de una competencia cada vez más exigente permitirá mejorar el perfil profesional a través de un Programa de Capacitación a todos los clientes internos.

Fuente: Análisis del FODA
Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13- 08 -2011

6.7.2.10 PLAN OPERACIONAL A DESARROLLAR EN LA PANIFICADORA AMBATO

Las actividades a desarrollarse en el plan estratégico propuesto luego del análisis estratégico son:

1. Estructurar la Panificadora Ambato.
2. Desarrollar estrategias de operación, gestión y decisión de acuerdo con el proyecto de trabajo establecido.
3. Elaborar normativa interna.
4. Implementar un sistema informático acorde a las necesidades de Panificadora Ambato para elaborar reportes y para control de inventarios.
5. Implementar cajas registradoras con back up.
6. Implementar programas de capacitación y desarrollo capital humano.
7. Difundir misión visión y valores corporativos de la empresa.
8. Reunión preliminar de trabajo.
9. Implementar archivo histórico de demanda del producto.
10. Reunión para aprobación definitiva del proyecto de trabajo.

6.7.2.10.1.- Sistema informático para elaborar reportes y controlar stocks e insumos

Un sistema informático que permita la planificación y control de la producción así como el control de la materia prima y los productos terminados, cobra vital importancia; con la implementación de esta propuesta se garantizará que las áreas involucradas se integren y propicien una gestión más eficiente.

Esta propuesta se basa en la implementación de un sistema computarizado y de un sistema manual. El primero, consiste en la contratación de un profesional en el área de informática para que elabore un programa de acuerdo con las especificaciones y requerimientos de la panificadora, y el segundo, lo constituyen las elaboraciones de diferentes planillas y reportes en la que se recopilará la información a ser ingresada en el sistema.

ACTIVIDAD N° 1
IMPLEMENTAR SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL CONTROL DEL STOCK Y
ELABORAR REPORTES TABLA No. 25

OBJETIVO: Diseñar un Sistema computarizado acorde a las necesidades de Panificadora Ambato para el control de stock e insumos y generación de reportes oportunos.

META: Mejorar el control del stock e insumos y generar reportes reales en el último trimestre de 2011

ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
	2011-09-01	2011-09-20	Programa informático	Propietarios de Panificadora.	\$300	Transporte Teléfono
a. Contratación de profesional en área informática y elaboración del programa.	2011-09-09	2011-09-14	Formularios de control	Secretario-Contador	\$20	Suministros de Oficina
b. Elaborar formatos de anillas y reportes manuales	2011-09-21	2011-09-25	Prueba piloto	Técnico en Informática	\$10	Suministros de Oficina
c. Implementar programa diseñado	2011-09-26	2011-09-30	Personal capacitado en el manejo del sistema	Técnico en Informática	\$50	Facilitador Material
d. Capacitar al personal administrativo						

Elaborado por: Mena Alex
 Fecha: 13-08-2011

Para cumplir con el sistema computarizado, se deben implementar el siguiente formato:

La empresa al implantar un sistema computarizado para control de sus materias primas y productos terminados y para emitir reportes podrá obtener beneficios tales como:

- Obtener los costos totales de los ingredientes de las distintas preparaciones.
- Tener un inventario de las materias primas y productos utilizados y producidos
- Generar los requerimientos de materia prima del proceso productivo, estableciendo con mayor precisión las cantidades de cada uno de los insumos.
- Disminuir los costos de producción, especialmente los relativos a materia prima y maximizar la calidad de los productos

Responsable:

- Gerente-Propietario
- Secretario-Contador

Costo:

- Sistema computarizado \$ 300
- Capacitación \$ 50
- Suministros Varios \$ 20

TABLA No. 26 MEJORAR EL PERFIL PROFECIONAL

ACTIVIDAD N° 2 MEJORAR EL PERFIL PROFESIONAL						
OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación una vez identificadas las necesidades de capacitación que requiere cada funcionario						
META: Lograr que el personal reciba por lo menos 2 cursos de capacitación al año.						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Seleccionar la empresa que cuenta con el personal idóneo para dichas capacitación.	2011-10-06	2011-10-10	Listado de empresas probables	Propietarios de panificadora	\$5	Transporte Teléfono
b. Establecer el contacto con los representantes correspondientes.	2011-10-09	2011-10-14	Lograr concretar reuniones de trabajo	Propietarios de panificadora	\$10	Transporte Teléfono
c. Fomentar el convenio interinstitucional.	2011-10-16	2011-10-23	Firma de convenios	Propietarios panificadora	\$10	Suministros de Oficina
d. Elaborar el calendario de capacitaciones	2011-10-24	2011-10-01	Calendario de capacitación	Propietarios panificadora y contador	\$10	Suministros de Oficina
e. Desarrollar el proceso de capacitación.	Por definir		Personal capacitado	Facilitador	\$250	1 Facilitador Material didáctico. Refrigerios

Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13-08-2011

6.7.2.10.2.- Implementar programas de capacitación y desarrollo capital humano del personal

Panificadora Ambato depende para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta ,ya que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin compromiso y esfuerzo de sus miembros, con la implementación de esta propuesta se alcanzarán un notable mejoramiento en la atención al cliente y el empleador desarrollará con eficiencia las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

Esta propuesta se basa en la formulación de un plan de capacitación, que se deberá programar para el diseño de dos capacitaciones al año, en el que se elabore un pensum en el que se considere temas como:

- Atención al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Manejo adecuado de materia prima, insumos
- Nuevas tendencias tanto en pastelería como en panadería
- Manejo adecuado de Equipos

Las capacitaciones deberán realizarse en horarios que no afecten el normal funcionamiento de la empresa tomando en consideración los turnos de trabajo del personal.

Responsable:

- Gerente-Propietario
- Secretario-Contador

Costo:

- Capacitación \$ 250
- Suministros varios \$ 35

**TABLA N° 27 ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS, MANUALES,
INSTRUCTIVOS, DISPOSICIONES**

ACTIVIDAD N° 4 ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS, MANUALES, INSTRUCTIVOS, DISPOSICIONES						
OBJETIVO: Diseñar normativas que regulen el funcionamiento de Panificadora Ambato.						
META: Estructurar los reglamentos, manuales, instructivos y disposiciones en el último trimestre de 2011						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Recopilar la información	2011-10-06	2011-10-12	Información consolidada	Propietarios de panificadora	\$10	Suministros de Oficina
b. Organizar y reordenar normativa interna.	2011-10-13	2011-10-16	Racionalizar la información	Propietarios de panificadora	\$5	Suministros de Oficina
c. Elaborar nueva normativa interna en formatos diseñados.	2011-10-16	2011-10-23	Respaldo documentado de Normativa interna	Propietarios panificadora	\$30	Suministros de Oficina
d. Capacitar al personal de la Panificadora sobre manejo de instrumentos y mecanismos operativos	Por definir	Por definir	Personal capacitado Conocimiento integral de la normativa	Propietarios panificadora	\$40	Personal administrativo y gerencia

Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13-08-2011

6.7.2.10.3.- Implementar cajas registradoras con back up

Hoy día, la utilización de máquinas de backup es imprescindible en cualquier empresa ya que en momentos puntuales (mantenimiento, daños) nos pueden dar un gran soporte, con esta propuesta Panificadora Ambato podrá minimizar problemas por la falta de una de las máquinas por desperfectos de la misma, esta propuesta se basa en la adquisición de una máquina registradora para lo cual se va a escoger la mejor oferta tomando en consideración, precio, repuestos y mantenimiento.

Una vez adquirida esta máquina se elaborará un calendario en el cual se especifique la fecha en la que se dará mantenimiento a cada una de las máquinas registradoras que dispone la empresa, con la finalidad de alargar la vida útil de las mismas.

Responsable:

- Propietario

Costo: Máquina \$ 860 Suministros varios \$ 10
Mantenimiento máquinas \$ 350

6.7.2.10.4.- Elaborar normativa interna

Es de gran importancia y necesidad el contar con una guía que marque la actuación individual y/o por áreas, con el único fin de implementar un control adecuado dentro de las distintas funciones que se desarrollan en Panificadora Ambato, encada uno de sus departamentos.

Las políticas, reglamentos, disposiciones, traducidas a un medio escrito, constituyen una magnifico apoyo para transmitir las actitudes de la dirección, también establecen líneas de guía, con las cuales el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la organización.

Esta propuesta se basa en identificar, documentar y definir los criterios para el seguimiento de los procedimientos en las diversas áreas de Panificadora Ambato,

brindando así, un apoyo preventivo para el mejor funcionamiento de cada uno de los departamentos.

Al tener una racionalización administrativa acorde a la realidad de la empresa y al entorno en el que se desarrolla, la gerencia estaría en condiciones de emitir juicios y dictámenes que tengan la finalidad de orientar a Panificadora Ambato, en todo lo que se refiere a la instrumentación y aplicación de prácticas de mejoramiento, que obviamente contribuyan al incrementar la eficiencia y eficacia operativa de ellas.

Para el desarrollo de esta propuesta se ha parte de la recopilado la información que dispone la empresa, la que será ordenada y clasificada, para deslindar la parte normativa de la parte práctica, con lo cual se adquiere agilidad y seguridad en la realización de las tareas y se delimita con claridad lo qué es estrictamente procedimental y lo que forma parte de una normatividad a la que se acude en ocasiones muy especiales.

Luego de procesada la información se elaborará la normativa (reglamentos, manuales, instructivos, disposiciones) para lo cual se utilizará los formatos descritos, posteriormente se procederá a capacitar al personal de Panificadora Ambato sobre el manejo de estos instrumentos y mecanismos para su cumplimiento.

Responsable:Gerente-Propietario **Costo:** Suministros y materiales \$ 85

6.7.2.10.5- Difundir misión, visión y valores corporativos

TABLA No. 28 DIFUNDIR MISIÓN VISIÓN Y VALORES

ACTIVIDAD N° 5 DIFUNDIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS						
OBJETIVO: Difundir el direccionamiento estratégico de Panificadora Ambato.						
META: Lograr que el 100% del personal de la institución conozca y se identifique con los objetivos que Panificadora Ambato desea alcanzar y con sus valores corporativos.						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Capacitar a los empleados sobre la importancia que tiene el conocer el direccionamiento o estratégico.	2011-10-06	2011-10-12	Concientizar al 100% de los empleados sobre la importancia del conocimiento del direccionamiento estratégico	Gerente	\$10	Suministros de Oficina
b. Explicar a los empleados cuáles son los objetivos que pretende conseguir la panificadora	2011-10-13	2011-10-16	Alcanzar el compromiso de los empleados	Gerente	\$10	Suministros de Oficina
c. Difundir la misión, visión a través de afiches ubicados en las instalaciones de la panadería	Por definir	Por definir	Personal identificado con los objetivos institucionales	Gerente	\$100	Suministros de Oficina Afiches

Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13- 08 -2011

Responsable:

- Gerente-Propietario

Costo:

- Suministros y materiales \$ 20
- Afiches \$100

TABLA No. 29 IMPLEMENTAR UN ARCHIVO HISTÓRICO

ACTIVIDAD N° 6						
IMPLEMENTAR UN ARCHIVO HISTORICO DE DEMANDA DEL PRODUCTO						
OBJETIVO: Elaborar e implementar un archivo histórico del comportamiento de la demanda de los productos elaborados en Panificadora Ambato.						
META: Disminuir en un 90% de pérdida económica debido a la existencia de sobrantes o faltantes						
ESTRATEGIA	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO	RECURSOS NECESARIOS
	INICIO	FIN				
a. Recopilar la información	2011-12-06	2011-12-30	Información consolidada	Secretaria-contadora	\$ 50	Suministros de Oficina
b. Organizar y analizar la información.	201-01-08	2011-01-20	Racionalizar la información	Secretaria-contadora	\$ 5	Suministros de Oficina
c. Armar una base de datos con la información recabada.	2011-01-25	2011-01-31	Permite el conocimiento del comportamiento de las ventas (demanda)	Secretaria-contadora	\$ 30	Suministros de Oficina
d. Actualizar la base de datos en forma periódica.	Por definir	Por definir	Facilita una información veraz Para la toma de decisiones	Secretaria-contadora Gerente	\$ 40	Personal administrativo y gerencia

Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13-08-2011

6.7.2.10.6- Implementar archivo histórico de demanda del producto

Contar con información de calidad para la planificación, la dirección y el control resulta fundamental, ésta permite a la dirección de la empresa superar a la competencia en la lucha por la participación del mercado. La calidad de la información está dada por la exactitud, la oportunidad y la relevancia. Contar con información no sólo en términos monetarios, sino además en términos cuantitativos permite relacionar las cantidades producidas con la cantidad de insumos utilizados para el efecto.

Esta propuesta se basa en recopilar información sobre el comportamiento de la demanda de Panificadora Ambato en años anteriores, y estructurar una base de datos confiable, para tomar decisiones oportunas sobre qué cantidad de producto se debe elaborar en fechas

especiales como el día de la madre, navidad, otros; y de esta manera evitar pérdidas económicas por la existencia de sobrantes o faltantes.

Responsable:

- Gerente-Propietario

Costo:

- Suministros y materiales \$ 125

6.7.2.10.7-. Indicadores

Contar con un plan estratégico en la gestión de una organización en el que estén definidos la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las diferentes organizaciones, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la institución, o los incentivos de los directivos y empleados, entre otros.

A continuación se detalla los indicadores que Panificadora Ambato debe realizar para poder determinar porcentaje en el logro de sus objetivos planteados.

TABLA No. 30 INDICADORES

NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Capacitación	Representa el porcentaje de cumplimiento de cursos planificados	$\frac{\text{Cursos efectuados}}{\text{Cursos Planificados}} \times 100$	100%	Gerente	Semestral
Productividad	Representa el porcentaje de productividad que la panificadora ha alcanzado	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de producción estandarizado}} \times 100$	90%	Secretario-contador	Mensual
Satisfacción del personal	Porcentaje de personas satisfechas en relación al total. Se considera los diferentes estamentos. Se Realiza mediante Encuestas	$\frac{\text{Rec. Humano satisfecho}}{\text{Total de Rec. Humano}} \times 100$	90%	Gerente	Semestral
Reducir costos de operación	Representa el porcentaje de productividad que la panificadora ha alcanzado	$\frac{\text{Costo obtenidos}}{\text{Costo estandarizado}} \times 100$	Ahorro mayor a 5000 usd. anual	Secretario-contador	Mensual
Difundir los valores corporativos de la empresa	Porcentaje de personas que conocen los valores corporativos de la empresa	$\frac{\text{Conocimiento actual de empleado}}{\text{Conocimiento exigido por la empresa}} \times 100$	100%	Gerente	Trimestral
Difundir normativa interna de la empresa	Porcentaje de personas que conocen la normativa de la empresa	$\frac{\text{Conocimiento actual de empleado}}{\text{Conocimiento exigido por la empresa}} \times 100$	100%	Gerente	Semanal
Índice de desperdicio	Representa el porcentaje de desperdicio de materiales en la panadería	$\frac{\text{Costo de desperdicios}}{\text{Costos de órdenes de producción ejecutadas}} \times 100$	5%	Secretario-contador	Mensual
Despachos a tiempo	Representa el porcentaje de pedidos a tiempo	$\frac{\text{Número de pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100$	100%	Cajera	Diaria
Desabastecimiento de materia prima	Representa el porcentaje de tiempo que se deja de producir por el desabastecimiento	$\frac{\text{Tiempo desperdiciado}}{\text{Tiempo total de producción}} \times 100$	0%	Producción	Quincenal

Elaborado por: Mena Alex
Fecha: 13- 08 -2011

6.7.2.3.- GESTION OPERATIVA

- **Fortalecer la Gestión Operativa de la empresa para optimizar los procesos.**

Esta propuesta tiene como antecedente la necesidad que enfrenta Panificadora Ambato de ser competitiva y sobrevivir dentro de un mundo de rápidos cambios en donde la tecnología, el servicio al cliente y la calidad del producto son factores de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la panificadora.

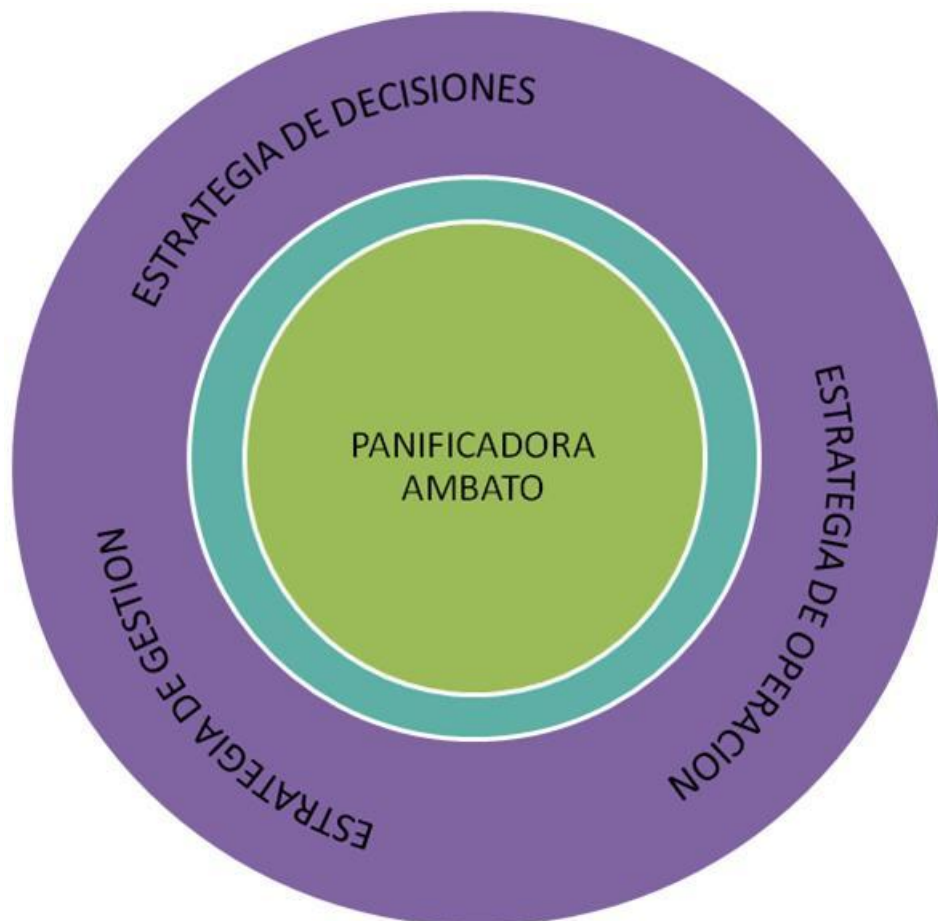
Por tal razón, se plantea la propuesta orientada con el objetivo de elaborar un Plan Estratégico, en la medida en que proporcione los elementos de evaluación, planificación,

control, producción, y ventas indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado.

El modelo estructural propuesto se detalla a continuación:

**MODELO GESTION OPERATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA PANIFICADORA AMBATO (PROPUESTA 2011)**

GRÁFICO N°23



ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 13-08-2011

El modelo determina el tipo de estrategias que Panificadora Ambato debe definir para alcanzar el logro de sus objetivos las mismas que servirán de base para estructurar el modelo de planificación estratégica a ser aplicado como son:

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

- Racionalización administrativa
- Reglamentos
- Manuales
- Instructivos

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

- Metas a conseguir
- Selección de personal
- Capacitación
- Indicadores de gestión

ESTRATEGIAS DE DECISIÓN

- Políticas de trabajo
- Análisis de resultados
- Alternativas y decisiones

Luego de procesada la información, el modelo de planificación estratégica, contará con la estructura de la base de datos (producto) que le va a servir al gerente para tomar decisiones adecuadas sobre las verdaderas necesidades que tiene Panificadora Ambato, para aplicarlo y alcanzar los resultados que persigue la organización y que son el fundamento para tomar decisiones acorde a los cambios y a las demandas que le impone el entorno en el que se desenvuelve.

Cuanto más exacta sea la información, mucho mejor su calidad y tanta mayor confianza pueden depositar los propietarios en ella para la toma de decisiones. Sin embargo, en general, el costo de obtener una información de mejor calidad se eleva, conforme la calidad deseada de la información se eleve.

6.7.2.3.1- Estrategias de Operación

La estrategia de operación es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La estrategia de operación debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.

6.7.2.3.2 Reglamentos

¿Qué es Reglamento?

Colección ordenada de reglas o preceptos, que por autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio, es la colección de normas para la ejecución de una ley o para regular el régimen y gobierno de un organismo público o privado.

Es la disposición legislativa expedida por el Poder Ejecutivo en uso de sus facultades constitucionales para hacer cumplir los objetivos de la Administración Pública. Su objeto es aclarar, desarrollar o explicar los principios generales contenidos en la ley a que se refiere para hacer más asequible su aplicación, también es definido como una colección de órdenes y reglas impuestas por autoridad competente.

<http://www.danaconnect.com/wiki/index.php/Conceptos-de-Marco-Legal%2C-Ley%2C-Legislaci%C3%B3n y Reglamento>

FORMATO DEL REGLAMENTO (Situación actual)

En el modelo adjunto del formato de Reglamento (situación actual), se rellena con la información de la normativa existente, sin que haya diferencia y categorización alguna entre estos mecanismos e instrumentos de gestión, operación y control.

GRAFICO No 24
MODELO DE REGLAMENTO
(Situación actual)

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
"PANIFICADORA AMBATO"

CAPITULO I
ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Art. 1.- PANIFICADORA AMBATO, domiciliada en la ciudad de Ambato, cumpliendo con las disposiciones prescritas en el Código de Trabajo, y en los Estatutos de la Empresa y para la mejor aplicación de estas normas, dicta el presente Reglamento Interno que regirá Las relaciones laborales y administrativas entre "PANIFICADORA AMBATO" y sus empleados y trabajadores.

Art. 2 Los vocablos "EMPRESA" y "TRABAJADOR", se utilizarán en adelante para denominar a "PANIFICADORA AMBATO" e indistintamente a sus empleados y trabajadores.

Art. 3 Carácter obligatorio

Las disposiciones del presente Reglamento forman parte integrante del contrato de trabajo individual de cada trabajador de la Empresa, por lo que todo el personal tiene la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de La Empresa, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

Art. 4 Tanto la Empresa como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a ningún trabajador, ni a los personeros de la Empresa.

Art. 5 Todo trabajador que ingrese a prestar sus servicios personales en la Empresa suscribirá un Contrato de Trabajo de una duración de un año, con el período inicial de prueba de 90 días. (Ver Anexo)

LA GERENCIA _____

ELABORADO POR: Alex Mena
FECHA: 13 -08-2011

6.7.2.6.- Manuales

Que es un manual de procedimiento y su utilidad.

Un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades y/o tareas que deben seguirse a lo largo del proceso.

El manual puede incluir los puestos y/o unidades de negocios que intervienen en determinado procedimiento. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Los manuales de procedimientos son la base para establecer un sistema de “Gestión de procesos” llegar hasta y el ciclo de mejora continua de una manera estructurada y ordenada.

Utilidad del Manual de Procedimiento

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Complementando el manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que complementan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

6.7.2.7.- Instructivos

¿Qué es un instructivo?

Es un escrito que contiene indicaciones muy precisas como enseñar el manejo de un aparato, realizar diversas actividades, efectuar trámites, operar maquinarias, entre otros. He aquí un ejemplo de instructivo.

6.7.2.8.- Control

El control es un elemento esencial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e [informe](#) si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los [medios](#) de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y [avalar](#) su desempeño y orientar las decisiones.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

Actualmente no existe en Panificadora Ambato algún formato en donde se controle la cantidad de materia prima e insumos que se utilizan en el proceso de producción, los formatos que existen están enfocados al control del producto terminado, es por esto que se propone la implementación del siguiente formato, así como también se sugiere que se implante un sistema informático que permita llevar un control exacto de los inventarios y generación de reportes.

6.7.2.9.- Estrategia de Gestión

Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa, que se ejecutan de acuerdo con las necesidades de las acciones operativas y decisión que los actores precisan para dinamizar la organización.

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño del proceso administrativo en la empresa:

1. Planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa.
2. La organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
3. La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados.
4. El control ya que de este modo se podrá cuantificar el desarrollo eficiente del trabajo demostrado por el personal en cuanto a los objetivos determinados por la empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos14/gestionadministrativa/gestion.shtml>

6.7.2.10.- Selección de personal

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo
2. Eficiencia del hombre en el cargo

6.3.2.2. Capacitación

¿Qué es la capacitación?

La capacitación, es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, otros, en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzarsus metas.

Beneficios de la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

6.7.2.11.- Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión proporcionan información reactiva - sobre el rendimiento pasado (indicadores financieros) e información proactiva (indicadores no financieros) anticipando el comportamiento futuro de las variables. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para elaborar un modelo de indicadores de gestión:

- Definición del indicador
- Clasificación de los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

Para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por Panificadora se utilizarán los siguientes indicadores:

Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.

Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario
--------------------	------------	------------------------

Indicadores de clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.

Productos nuevos/año	Satisfacción de clientes	Nº de quejas y reclamaciones
----------------------	--------------------------	------------------------------

Indicadores de proceso interno.-Con estos indicadores se mide como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Tiempos muertos
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	

Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Coste de la formación	Índices calidad	Satisfacción de empleados
Tasa de abandonos	Formación	
Nº sugerencias/empleado	Absentismo	

6.7.2.12.- Estrategias de Decisión

Son factores cognoscitivos que el ejecutivo aplica para seleccionar la alternativa adecuada y por tanto tomar la decisión efectiva.

6.7.2.13.- Políticas de trabajo

Las políticas de trabajo son lineamientos para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

Las políticas sirven para establecer la uniformidad, y también ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones, que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo. Las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que otras pueden extenderse a todo el personal.

Las políticas deben ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción. Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación. Cuando las políticas están registradas en un manual, son una fuerte defensa contra las quejas de ignorancia de parte de los empleados.

Los manuales deben estar bien organizados y ser fáciles de leer y, cuando su extensión lo justifique, deben incluir un índice bien completo. Aún así, cuando se utiliza solo, un manual del empleado es impersonal y probablemente no será leído.

6.7.2.14.- Alternativas y decisiones

Decidir es un proceso por el cual se elige una alternativa de acción entre varias disponibles. Para adoptar una decisión adecuada, el primer y fundamental paso es comprender el problema a resolver: cómo se ha generado, cuáles son sus causas, qué efectos produce, cuáles pueden ser los efectos de diferentes acciones y qué pasaría si nada se hace.

Tipos De Decisiones

- **Estratégicas:** orientadas a dilucidar las cuestiones claves para la vida y porvenir de la organización.
- **Tácticas:** Corresponden a la conducción de sus actividades.
- **Logísticas:** Se ocupan de prestar apoyo a fin de que las actividades esenciales o sustantivas de la organización puedan ser llevadas a cabo (como capacitación, mantenimiento de planta)
- **Programadas:** Estas son apropiadas para problemas estructurados y decisiones de rutina.
- **No programadas:** Estas se usan para decisiones no rutinarias

Características importantes en la toma de decisiones son de :

1.- Planificación, 2.- Efectos futuros , 3.- Reversibilidad, 4.- Impacto, 5.- Calidad

6.- Periodicidad.

Vamos a continuación a detallar cada uno de estos:

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa, las mismas que se detalla a continuación:

- La primera de esas funciones es la *planificación*, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la *organización* en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- La *dirección* de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- El *control* es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- * Terrenos y edificios
- * Materiales
- * Energía
- * Máquinas y equipo
- * Recurso humano

Factores Externos:

- * Disponibilidad de materiales o materias primas.
- * Mano de obra calificada
- * Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- * Infraestructura existente
- * Disponibilidad de capital e intereses
- * Medidas de ajuste aplicadas

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

Tecnología

Organización

Recursos humanos

Relaciones laborales

Condiciones de trabajo

Calidad

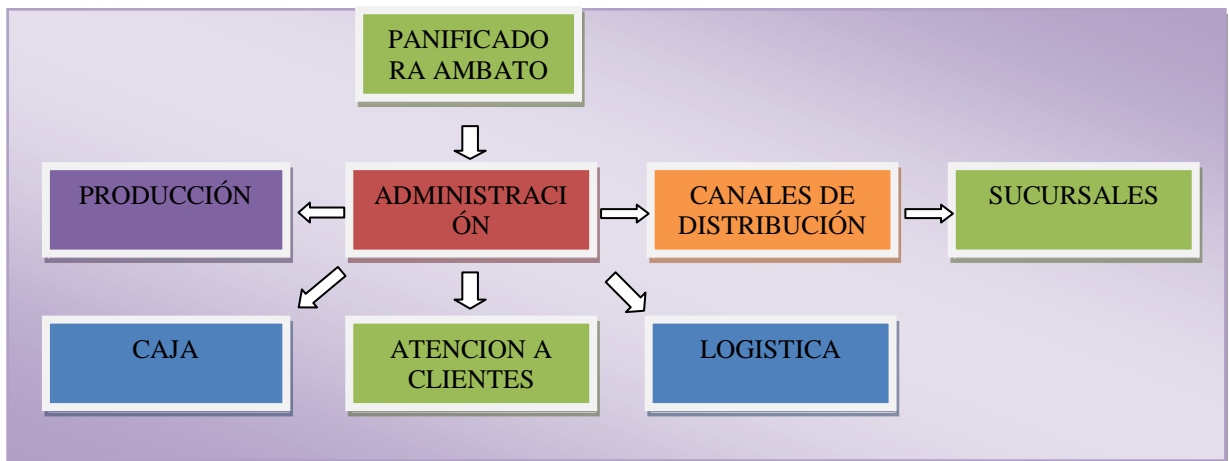
Otros.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos

sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos

Situación actual

GRÁFICO N° 25



FUENTE: Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 13-08-2011

6.2.2.1 Administración

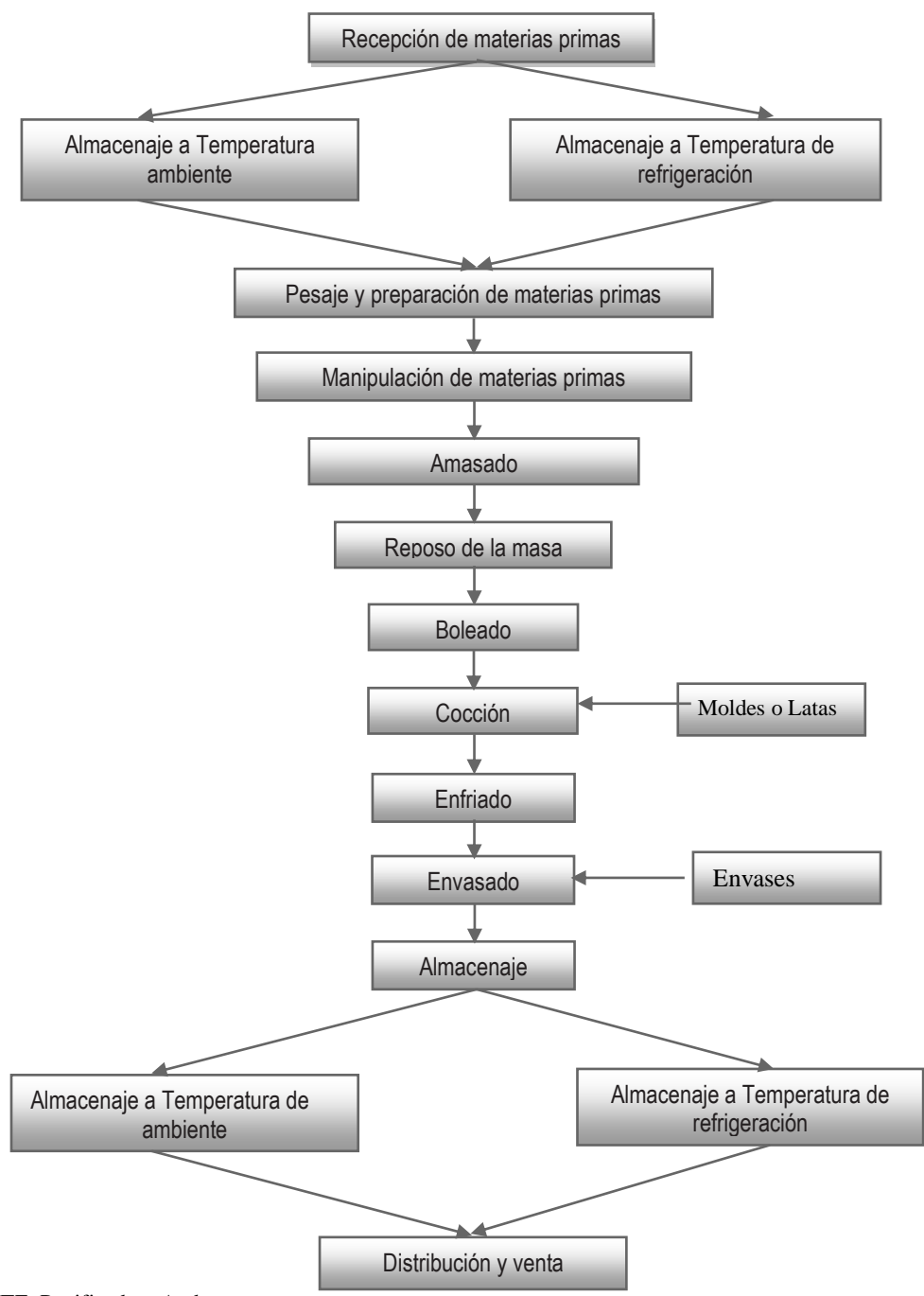
La Panificadora Ambato está dirigida por su gerente-propietario, su administración es tradicional. Al momento en la ciudad de Ambato, cuenta con cuatro sucursales y una matriz principal. La organización de la panadería gira con base a las directrices y decisiones sobre producción, distribución, canales de distribución, logística son tomadas por su propietario, la Administración efectúa la recaudación de los dineros de las ventas diarias y su depósito en los bancos.

El Proceso de Producción Actualmente, la empresa ha incrementado la demanda debido a la apertura de nuevos locales y se ha visto en la necesidad de aumentar los niveles de producción lo que ha generado una falta de control y planificación del proceso, esto ha repercutido negativamente en el sistema productivo, toda vez que no se emplean métodos ni procedimientos racionalizados que garanticen una coordinación y una gestión de planificación, que a su vez disminuya los costos de producción. El proceso productivo de

Panificadora Ambato involucra una serie de actividades las mismas que se representan en el siguiente diagrama:

GRÁFICO N°26

CADENA DE VALOR



FUENTE: Panificadora Ambato
ELABORADO POR: MENA, Alex
FECHA: 13-08-2011

Explicación Desarrollo del proceso de Producción.

1. Recepción de productos: materias primas, materias auxiliares y productos de envase y embalaje.

La Secretaria es la persona encargada de recibir la materia prima e insumos. Una vez que se ha descargado el camión del proveedor, la Secretaria procede a revisar el pedido.

Las revisiones se basan en verificar la orden de pedido con la mercadería recibida y la factura del proveedor. Se observa que conste la cantidad y el producto pedido y que el envase y/o embalaje esté en buenas condiciones.

En el caso de productos que deban mantenerse a temperatura de refrigeración, una vez descargado el producto se procede al almacenamiento. Las materias primas e insumos están almacenadas sobre unos estantes metálicos y de madera, las mismas que son situados en el lugar que está destinado para cada tipo de materia prima e insumo.

2. Preparación de materias primas

La producción de panadería se realiza diariamente, galletería y pastelería se realiza de lunes a sábado según el stock y pedidos de los locales.

Los cálculos se realizan al iniciar el turno de trabajo y no se utiliza ningún formulario para detallar exactamente la cantidad de materiales que se requiere para cada producto.

3. Pesaje

El pesaje de las materias primas se realiza con las balanzas respectivas. Los recipientes de plástico en que se receptan la materia prima son de diferente color. Hay pocillos según el producto a contener, para sólidos no adherentes (harinas, azúcar, sal), para sólidos adherentes (margarinas, Mantequilla, otros).

4. Manipulación de materias primas

Se entiende por manipulación de materias primas todas aquellas operaciones que se realizan manualmente para obtener el producto final. Existen ciertos suministros que deben ser preparados previamente antes de someterlos a los procesos de transformación. Es el caso de los vegetales, fruta, huevos, pollo, otros; estos suministros según sea el caso son lavados, pelados, cocinados.

5. Amasado

Una vez preparadas las materias primas se introducen en la amasadora. Se procede al amasado a velocidad lenta hasta obtener una mezcla homogénea.

6. Reposo

La masa se deja reposar en la amasadora durante unos minutos de acuerdo al tipo de pan que se va a elaborar caso contrario se traslada la masa a los contenedores de plástico y se introduce en la cámara de leudo, para luego proceder con el boleado.

7. Boleado

Una vez que la masa haya reposado, los operarios de panadería proceden a dar forma al pan según el tipo de masa.

8. Cocción

Boleada la masa se coloca en latas o moldes y éstas a su vez se ubican en coches especiales que son introducidos en el horno para su cocción a temperatura indicada dependiendo el tipo de masa y/o producto.

9. Enfriado

Horneado el producto se deja enfriar en sus carros hasta ser envasados o colocados en las respectivas gavetas para su venta o distribución.

10. Envasado

Una vez alcanzado la temperatura óptima, los productos se envasan según las características del producto elaborado (galletería).

11. Almacenaje de productos acabados

Luego de envasados los productos (galletería) se los ubica en las respectivas vitrinas para la venta. Para el caso del pan son colocados en gavetas o charoles de madera para su expendio.

El Canal de distribución de la Panificadora Ambato reparte sus productos a sus sucursales en cuatro horarios diferentes, despacha su producto en base a las necesidades y demandas de cada sector por cuanto cuenta con gavetas de colores, en las que cada color corresponde a una sucursal, se distribuye el producto de esta manera para evitar confusiones al momento del desembarque. También tiene organizado rutas para la distribución para evitar demoras en su entrega.

2.- Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

3.- Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

4.- Impacto

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

5.- Calidad

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

6.- Periodicidad

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

6.8. Administración de la propuesta.

Las estrategias propuestas para que Panificadora Ambato logre alcanzar sus objetivos y para que la gerencia pueda tomar decisiones en forma oportuna son:

- ❖ Estrategias de Decisión
 - Políticas de trabajo
 - Análisis de resultados
 - Decisiones

- ❖ Estrategias de Gestión
 - Recursos Humanos
 - Metas
 - Indicadores

- ❖ Estrategias de Operación
 - Racionalización empresarial y mecanismos de operación
 -

6.9 Previsión de la evaluación

El Modelo Operativo presentado en este estudio como alternativa de solución, formula un Plan estratégico, que establece los mecanismos que la Alta Dirección de Panificadora Ambato debe dar seguimiento, con finalidad de que tome las decisiones más adecuadas.

La propuesta fundamental radica en lograr que el plan estratégico regule la actuación administrativa y decisional, que permita a la empresa efectuar las operaciones de una manera más eficiente y efectiva, empleando nuevos métodos de trabajo en que necesariamente deben incluirse técnicas, mecanismos e instrumentos de operación, gestión y decisión.

La presente propuesta deber ser implementada a través de un Plan Estratégico que tenga una duración de un año, durante el cual debe realizarse el monitoreo, seguimiento, evaluación y control permanente del cumplimiento del plan estratégico para comparar los estándares e identificar y analizar si existen desfases, si esto ocurre se debe aplicar políticas correctivas con el propósito de lograr el objetivo deseado.

Es necesario, que Panificadora Ambato contrate a un especialista en informática para que desarrolle un programa que este acorde con las necesidades de la empresa, para que con su orientación se logre tener un control eficiente de materias primas e insumos, así como generar reportes en forma rápida y oportuna que le permita a la gerencia tomar decisiones. Es también importante que se contrate a profesionales especializados para capacitar al personal de la institución.

La implementación de este plan estratégico requiere del apoyo del gerente propietario y del personal que labora en la institución para mejorar la productividad de la empresa.

Bibliografía

- CERTO, Samuel C. “Administración Moderna” 8va. Edición, Prentice-Hall, Colombia 2001.
- CHASE y Otros. “Administración de la producción y operaciones para una ventaja Competitiva” McGraw-Hill, México 2005
- GARETH, Jones y GEORGE, Jennifer “Administración Contemporánea” 4ta. Edición, MacGraw-Hill, México 2006
- HELLRIEGEL y Otros “Administración un enfoque basado en Competencias” 9na. Edición, Thomson Editores S.A., Colombia 2004
- MOCKLER, Robert (2001, pág.422) Administración Moderna Prentice-Hall, Colombia 2002.
- SUMANTH, David “Administración para la productividad total. Un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo” Compañía Editorial Continental, México 2001
- TERRI, Franklin www.revistaleadership.com/secciones/gestionempesarial
- THOMPSON Y STRICKLAND, “Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas”. Addison Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 2001
- WELSCH y Otros “Presupuesto planificación y control”, 6ta. Edición, Prentice Hall, México 2005.
- GNAZZO Liliana y Otros “Gestión de los negocios Internacionales”, 1era. Edición, Argentina 2007, pág. (269)

Fuente electrónica

- CAROD, Miguel (Internet) www.gestion+empresarial
- CESIO, Sonia www.enigmapsi.com.ar/rellum.html
- CHIAVENATO, Idalberto www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html
- CORREA, Martín www.gestionyadministración.com
- CORTEZ, Hernán <http://ftp.eia.edu.co/academico/postgrado/empresasdeingenieria>

- CRIOLLO GARCIA, www.jcdelnogal.com/docs/metodos/guia2-metodos.doc
<http://ftp.eia.edu.co/academico/postgrado/empresasdeingenieria>
- CUESTA, Pedro www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm
- DECENA, Edgard <http://usuarioslycos.es/edecena/Admón./Planificación/Estrategias/menestra.htm>
- FLEITMAN, Jack, www.promonegocios.net/administración/difinición-misión.html
- GÓMEZ, Omar R, <http://www.eumed.net/ce/>.
- IGLESIAS, Daniel; [www.planeacion.cundinamarca.gov.co/Banco Medios](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/Banco_Medios),
- MEJIA, Darina (Internet), www.monografias.com/trabajos6/produ/produ.shtml
- RIVERO, Fernando A. <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp>
- ROBBINS y COULTER, www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html
- VILLACORTA, Manuel <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeo/puntocom/marketing-estrategico-analisis-dafo-dofa.htm>
- <http://www.slideshare.net/calidonauta/tema-02-estrategia-de-operaciones>
- <http://www.danaconnect.com/wiki/index.php/Conceptos-de-Marco-Legal%2C-Ley%2C-Legislaci%C3%B3n-y-Reglamento>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/gestionadministrativa/gestion.shtml>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>
- <http://www.buenastareas.com/temas/definicion-de-politicas-de-compras/0>
- <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040921171429.html>
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No...

CUESTIONARIO SOBRE LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE PANIFICADORA AMBATO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2011.

OBJETIVO:

Identificar a través de este cuestionario, las fortalezas y debilidades de la Panificadora Ambato.

INSTRUCCIONES:

Estimado Sr (a) (ita)

Se ha iniciado un estudio sobre cuál es el conocimiento del entorno competitivo de Panificadora Ambato, y sobre la utilización adecuada de los recursos de la empresa así como de la gestión que se lleva a cabo, para determinar la conveniencia de elaborar una planificación estratégica.

Sus respuestas son muy importantes para cumplir con este objetivo

Gracias por su colaboración-

Cuestionario

1.- ¿Existe control de inventarios?

SI

NO

2.- ¿Considera usted que recibe a tiempo los insumos necesarios para la elaboración del producto?

SI

NO

3.- ¿La empresa cuenta con el personal adecuado para realizar las tareas específicas en el desempeño de cada puesto?

SI

NO

4.- ¿El clima laboral que existe en la empresa es agradable para desempeñar sus funciones?

SI

NO

5.- ¿La empresa tiene la maquinaria y el equipo necesario para la elaboración de sus productos?

SI

NO

6.- ¿Cómo calificaría el sistema de producción utilizada?

SI

NO

7.- ¿La empresa para producir a adquirido maquinaria con tecnología que produce mejores rendimientos?

Bueno

Regular

Malo

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario

1. ¿Cree usted que el rendimiento productivo es favorable frente al consumo de la energía utilizada?
SI NO
2. ¿De acuerdo con las ventas anuales cree usted que se ha incrementado la productividad?
SI NO
3. ¿El rendimiento alcanzado por el personal de la empresa a contribuido para incrementar la productividad en el primer semestre del 2011?
SI NO
4. ¿En Panificadora Ambato se maneja algún estándar de producción?
SI NO
5. ¿Conoce usted si en Panificadora Ambato se lleva algún registro de control sobre la producción diaria?
SI NO
6. ¿Se mide la producción diaria que realiza cada empleado por el volumen de materia prima que recibe?
SI NO
7. ¿La empresa aplica alguna herramienta tecnológica que sirva para controlar el stock existente?
SI NO
8. ¿La empresa conoce al final del día el total de la producción, las ventas y el producto sobrante?
SI NO

9. ¿Cree que la planificación estratégica influirá en el crecimiento económico?

SI NO

10. ¿Las herramientas de gestión actuales que tiene la empresa han servido para tener éxito para aperturar nuevos locales?

SI NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

Aplicada a los Propietarios de Panificadora Ambato

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de Panificadora Ambato

1. ¿De qué manera se realiza el aprovisionamiento de la Materia Prima?
2. ¿Qué factores de control se aplicaría para garantizar que la materia prima es de buena calidad?
3. ¿Cuál es la herramienta que permite controlar el stock de los productos?
4. ¿Cuál cree Ud. que es el nivel de productividad de la compañía?
5. ¿Cuáles son los problemas que ha detectado en la Panificadora?
6. ¿Cuáles son las áreas críticas de Panificadora Ambato?
7. ¿La empresa brinda capacitación a sus trabajadores?
8. ¿Cuál ha sido el porcentaje de Productividad de los insumos y materiales utilizados para la elaboración de los productos?
9. ¿Es suficiente el área física con que cuenta la empresa para la elaboración de sus productos?
10. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo?
11. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?
12. ¿Cómo se aplicaría el control para evitar los desperdicios en la producción?
13. ¿De qué manera se controla el cumplimiento de actividades?
14. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?

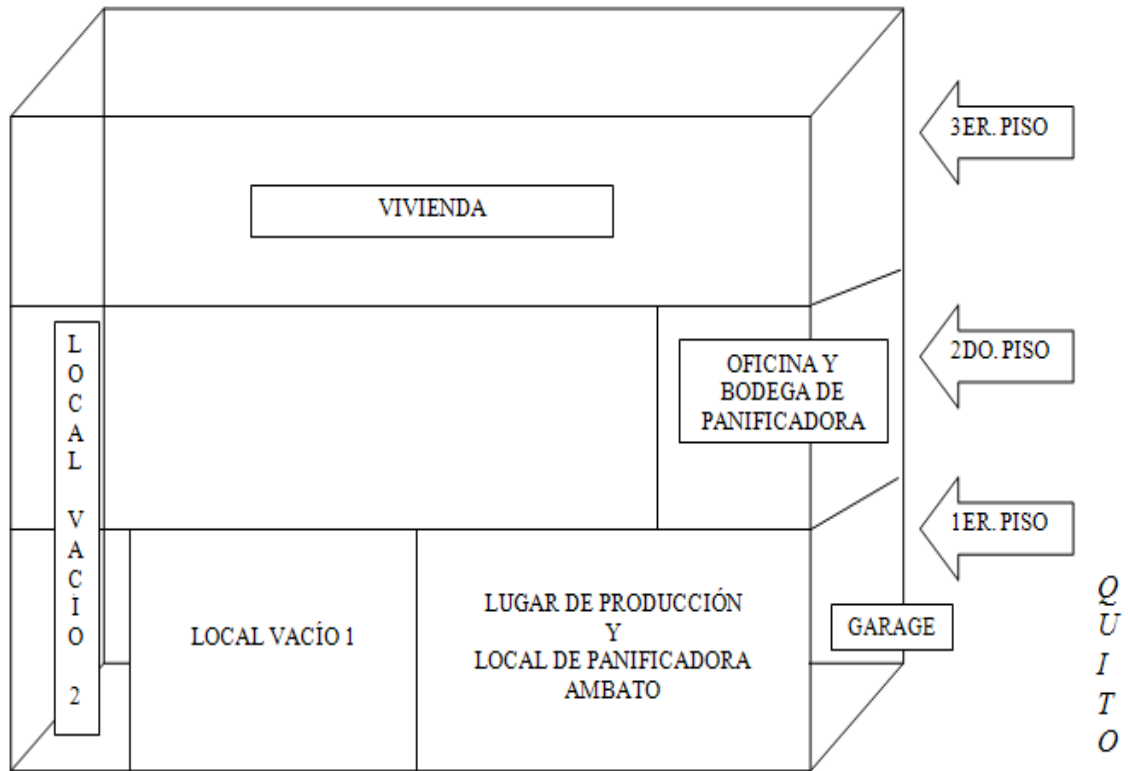
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6.2.1 GESTIÓN OPERATIVA

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

ANEXO 3

ESTRUCTURA LOCAL PRINCIPAL



BOLÍVAR

ANEXO 4

UBICACIÓN LOCAL PRINCIPAL PANIFICADORA AMBATO



PANIFICADORA AMBATO
Bolívar y Quito (esquina)



ANEXO 5

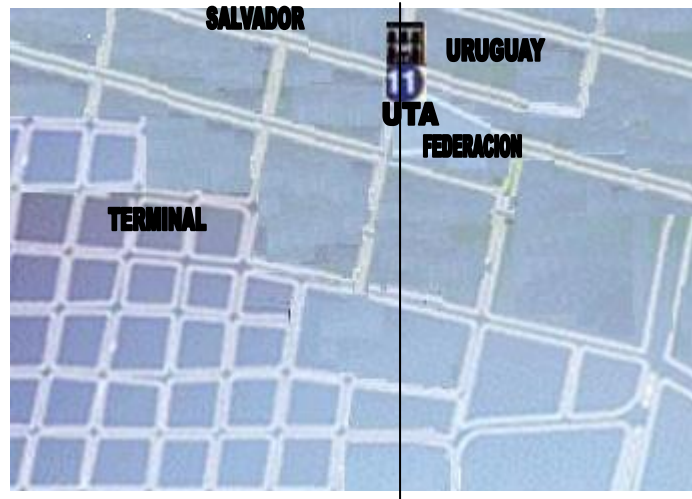
UBICACIÓN SUCURSAL DE PANIFICADORA AMBATO UBICADA EN LA AV. 12 NOVIEMBRE



PANIFICADORA AMBATO
12 de Noviembre y Unidad Nacional (esquina)



ANEXO 6
UBICACIÓN SUCURSAL DE PANIFICADORA AMBATO UBICADA EN
INGAURCO

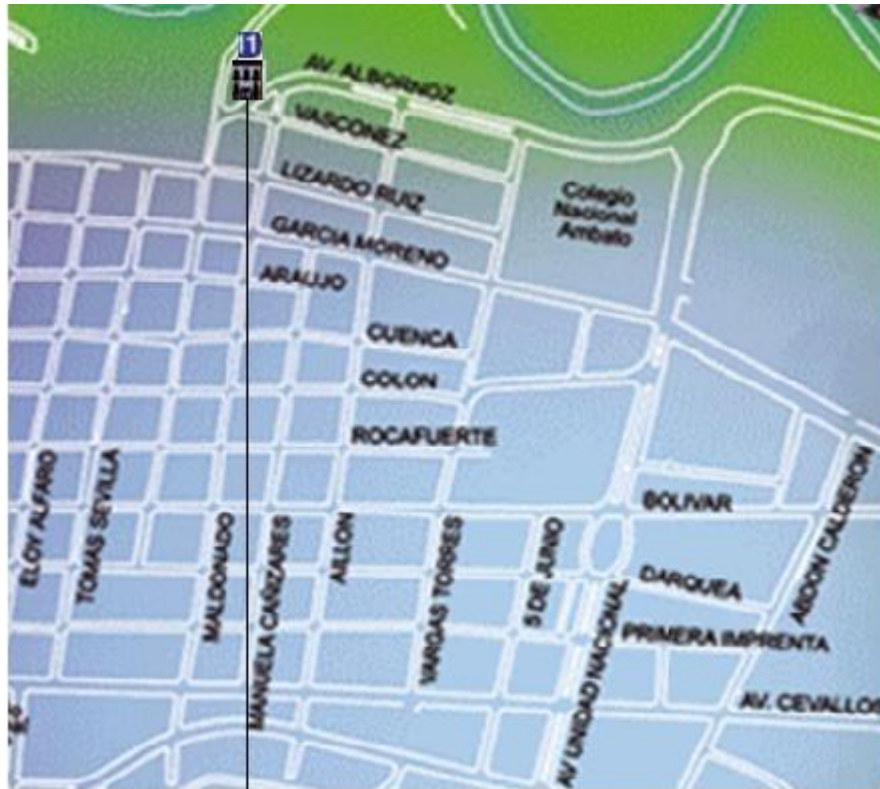


Panificadora Ambato
Uruguay y Salvador (esquina)



ANEXO 7

UBICACIÓN SUCURSAL DE PANIFICADORA AMBATO EN AV. ALBORNOZ



Panificadora Ambato
Av. Albornoz y Maldonado



ANEXO 8

UBICACIÓN SUCURSAL DE PANIFICADORA AMBATO UBICADA EN AV. LOS CHASQUIS



Panificadora Ambato
Av. Los Chasquis y Enriquez

ANEXO 9

UBICACIÓN SUCURSAL DE PANIFICADORA AMBATO UBICADA EN AV. QUIZ QUIZ



Panificadora Ambato
Av. Quiz Quiz y Córdova